

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ
FAKULTA STROJNÍ

12138 Ústav řízení a ekonomiky podniku



DIPLOMOVÁ PRÁCE

**Motivace jako nástroj řízení výkonnosti zaměstnanců
ve vybraném podniku**

Motivation as a tool for employee performance
management in the chosen company

Vedoucí diplomové práce: Ing. Ladislav Vaniš

Vypracovala: Bc. Kateřina Hálová

Roudnice nad Labem, listopad 2019

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Hálová** Jméno: **Kateřina** Osobní číslo: **424648**
Fakulta/ústav: **Fakulta strojní**
Zadávající katedra/ústav: **Ústav řízení a ekonomiky podniku**
Studijní program: **Strojní inženýrství**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Motivace jako nástroj řízení výkonnosti zaměstnanců ve vybraném podniku

Název diplomové práce anglicky:

Motivation as a tool for employee performance management in the chosen company

Pokyny pro vypracování:

1. Úvod – zdůvodnění zadání, cíl a metodika práce
2. Teoretická část – vymezení základních pojmů, charakteristika motivace, měření výkonnosti zaměstnanců
3. Analytická část – charakteristika podniku, analýza motivace k práci a měření výkonnosti zaměstnanců
4. Návrhová část – návrhy a doporučení na zlepšení stávající situace
5. Závěr – celkové zhodnocení

Seznam doporučené literatury:

DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. Management. Praha: Grada, 1997. ISBN 8071694223.
EDEN, Jeremy a Terri LONG. 77 jednoduchých způsobů jak zvýšit produktivitu a zisk. Přeložil Hana ŠKAPOVÁ. Praha: Management Press, 2015. ISBN 9788072612840.
MAYEROVÁ, Marie. Stres, motivace a výkonnost. Praha: Grada, 1997. ISBN 8071694258.
PILÁŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024720425.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:


Ing. Ladislav Vaniš, ústav řízení a ekonomiky podniku FS

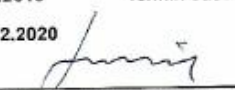
Jméno a pracoviště druhého(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

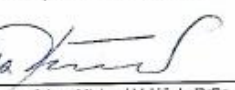
Datum zadání diplomové práce: **24.10.2019**

Termín odevzdání diplomové práce: **03.01.2020**

Platnost zadání diplomové práce: **28.02.2020**


Ing. Ladislav Vaniš
podpis vedoucí(ho) práce


prof. Ing. František Freiberg, CSc.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry


prof. Ing. Michael Valášek, DrSc.
podpis díkova(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomantka bere na vědomí, že je povinná vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací.
Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

29.10.2019
Datum převzetí zadání


Podpis studentky

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně a použila jsem pouze podklady uvedené v příloženém seznamu.

Nemám závažný důvod proti užití tohoto školního díla ve smyslu § 60 zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon).

V Roudnici n.L. dne.....

.....

Podpis autorky

Poděkování

Mé poděkování patří především Ing. Ladislavu Vanišovi za odbornou pomoc a cenné rady při zpracovávání této diplomové práce. Dále děkuji Robertu Procházkovi za poskytnutí potřebných informací o společnosti a podporu, svým kolegům a samozřejmě své rodině.

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na analýzu zaměstnanců a jejich motivaci z hlediska měření jejich výkonnosti ve společnosti Mattoni 1873. Práce je rozdělená do tří hlavních částí – teoretické, analytické a návrhové. Teoretická část zpracovává definice a bližší vysvětlení problematiky motivace. V analytické části představím podnik a zhodnotím současný stav motivace zaměstnanců. Návrhová část se věnuje zkoumání vhodných nástrojů ke zvýšení produktivity a výkonnosti zaměstnanců. Závěrečná část obsahuje zhodnocení splnění cílů.

Klíčová slova

motivace, řízení, výkonnost, podnik

Abstract

The thesis is focused on analysis of employees and their motivation in terms of measuring their performance in Mattoni 1873. The thesis is divided into three main parts – theoretical, analytical and design. The theoretical part elaborates definitions and closer explanation of motivation. In the analytical part, I present the company and evaluate the current state of employee motivation. The design part is devoted to research of suitable tools to increase productivity and performance of employees. In the final part, there is summary of achieved goals.

Keywords

motivation, management, performance, company

OBSAH

1	ÚVOD.....	9
2	VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE	10
3	TEORETICKÁ ČÁST.....	11
3.1	ÚVOD DO MOTIVACE	11
3.2	PRACOVNÍ MOTIVACE	12
3.2.1	TEORIE MOTIVACE ZAMĚŘENÉ NA OBSAH	13
3.2.2	TEORIE MOTIVACE ZAMĚŘENÉ NA PROCES	17
3.3	PRACOVNÍ VÝKON A VÝKONNOST	18
3.3.1	FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ VÝKONNOST	19
3.4	HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	21
3.5	MOTIVAČNÍ TYPY LIDÍ	23
3.5.1	DĚLENÍ MOTIVAČNÍCH TYPŮ LIDÍ	23
3.5.2	REAKCE NA JEDNOTLIVÉ PODNĚTY	26
4	ANALYTICKÁ ČÁST	32
4.1	MATTONI 1873	32
4.2	ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI.....	32
4.3	HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	33
4.4	SOUČASNOST VE SPOLEČNOSTI.....	33
4.4.1	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKU.....	35
4.5	ZÁKAZNICKÉ CENTRUM	36
4.6	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ZÁKAZNICKÉHO CENTRA	36
4.7	MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	38
4.7.1	Z POHLEDU AUTORA.....	38
4.7.2	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	43
4.8	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŘEŠENÍ.....	44
5	NÁVRHOVÁ ČÁST	57
5.1	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI	57
5.1.1	VYHODNOCENÍ POZOROVÁNÍ.....	57
5.1.2	SHRNUTÍ DOTAZNÍKU.....	57
5.2	DOPORUČENÍ A NÁVRHY	58
5.2.1	VZNIK TÝMŮ CALL CENTRA.....	58
5.2.2	MOTIVACE BRIGÁDNÍKŮ	59
5.2.3	SBÍRÁNÍ BODŮ	60
5.2.4	HODNOCENÍ HOVORŮ.....	60

5.3	SHRNUTÍ A EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ NÁVRHŮ	62
6	ZÁVĚR	63
7	SEZNAMY	65
7.1	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	65
7.2	SEZNAM OBRÁZKŮ	67
7.3	SEZNAM TABULEK.....	68
7.4	SEZNAM GRAFŮ	69
7.5	SEZNAM ZKRATEK.....	70
7.6	SEZNAM PŘÍLOH.....	71
8	PŘÍLOHY	72
8.1	PŘÍLOHA 1: PŘEPŠANÉ HOVORY	72
8.2	PŘÍLOHA 2: DOTAZNÍK.....	75

1 ÚVOD

„Podnik, který nepřináší nic jiného než peníze, je ubohý podnik.“ – Henry Ford, 1995

V době, kdy jsem si vybírala téma své diplomové práce a podnik, ve kterém bych tento dokument zpracovala, jsem byla zaměstnaná ve společnosti Mattoni 1873 na pozici Tel-sell representative, tj. telefonní partner (dále jen TSR). Díky tomu, že jsem si tam rok přivydělávala brigádně, měla jsem možnost poznat ostatní zaměstnance, nadřízené, ale i osoby z vyššího managementu. Proto když jsem si vybrala téma týkající se zaměstnanců a jejich motivace, byla tato společnost jasná volba. Věděla jsem, že mi tito lidé budou nápomocní a budou k dispozici v případě mých dotazů. Sama jsem měla možnost zjistit, jak jsou motivováni, jaké typy odměn dostávají a především jaká je náplň jejich práce.

V první kapitole vás seznámím s problematikou motivace, vysvětlím základní pojmy a popíšu, jakými způsoby může podnik své zaměstnance motivovat. Dále zmíním, jaké existují typy lidí z pohledu motivace a jak reagují na různé podněty.

V následující části představím konkrétní podnik, v mém případě se jedná o společnost Mattoni 1873, tedy největšího distributora nealkoholických nápojů ve střední Evropě. Představím konkrétní pracoviště, jehož zaměstnance jsem zahrnula do svého pozorování. Zhodnotím na základě pozorování momentální situaci v podniku a vyhodnotím výsledky rozdaného dotazníku.

V předposlední části navrhnou možná zlepšení stávající situace. Na základě výsledků dotazníku a celkového dojmu a rozhovorů se zaměstnanci zpracuji návrhy a opatření, která povedou dle mého názoru ke zlepšení dosavadních výsledků. Vše budu konzultovat s vedením pracoviště. Pokud se tyto návrhy shledají s pozitivní reakcí, pokusím se je zrealizovat.

Závěrečná část bude zároveň částí hodnotící. Zhodnotím, jak moc se mi podařilo splnit předem daný cíl práce a zda se mé návrhy vyplatily a vedly ke zlepšení motivace u zaměstnanců.

2 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je provést analýzu pracovního výkonu zaměstnanců na konkrétním pracovišti v podniku z hlediska jejich motivace a následně najít způsob, jak je více motivovat k lepším výsledkům.

V dokumentu jsem využila dvě metody výzkumu. Hlavní metodou je dotazníkové šetření. Použila jsem dotazník v elektronické podobě z důvodu rychlosti a efektivnosti šetření a vyhodnocení odpovědí respondentů. Další metodou bylo pozorování, které probíhalo v době, kdy jsem byla zaměstnankyní společnosti přímo na popisovaném pracovišti.

3 TEORETICKÁ ČÁST

V následující kapitole vás seznámím se základními pojmy týkajícími se motivace zaměstnanců, pracovního výkonu a jeho hodnocení a řízení.

3.1 ÚVOD DO MOTIVACE

Tak jako se každý setkává v běžném životě s motivací všech možných druhů, stejně i motivace nemá jen jednu definici. Existuje několik pohledů, jak si vyložit motivaci. Zde jsou některé z nich:

„Motiv je důvod něco dělat – dát se určitým směrem. Lidé jsou motivovaní, kdy očekávají, že jejich kroky, jejichž činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle – hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby.“ [1]

„Motivace jsou všechny hnací síly člověka, např. přání, touhy, úsilí apod. ... Je to vnitřní duše člověka, který jej aktivuje nebo uvádí do pohybu“ [2]

Právě druhé chápání motivace se nejvíce hodí pro tuto diplomovou práci. Je totiž jakýmsi faktorem a souborem faktorů, které dokážou člověka vést k určitému chování.

Motivace zahrnuje cíle, vytrvalost a úsilí. Týká se přání člověka vytvářet hodnoty a odvádět výkon, tedy to, co může vedení hodnotit. Pokud je právě výkon neuspokojivý, přikládá se tato skutečnost nedostatečné motivaci. Může být také způsobován nedostatkem příležitostí či zkušeností. [2]

Motivaci jako takovou můžeme rozdělit podle toho, jaká věc nás motivuje – zda je to odměna či strach. Podle toho rozlišujeme motivaci pozitivní a negativní.

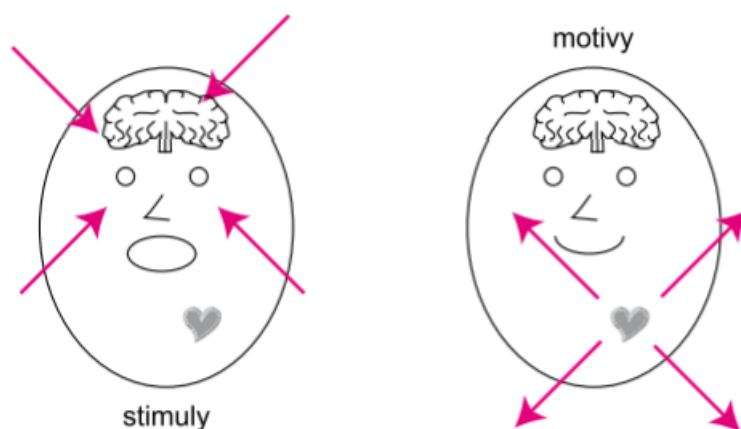
- Pozitivní motivace – odměna za odvedenou práci a vyšší výkony
 - Faktor hmotné zainteresovanosti
 - Faktor morálního ocenění
 - Faktor seberealizace
- Negativní motivace – založeno na silových faktorech
 - Faktor existenční
 - Faktor strachu (obava o život, o pracovní místo, o práci) [10]

Motivaci můžeme také vnímat jako činitele, kteří na nás působí a my se díky nim snažíme plnit úkoly a zvyšovat tak náš pracovní výkon. Pak můžeme rozdělit motivaci na vnitřní a vnější. Většinou se však jedná o kombinace těchto dvou.

- Vnitřní motivace – mluvíme o tzv. motivech; jedná se o to, co motivuje člověka zevnitř (např. potřeba seberealizace).
- Vnější motivace – mluvíme o tzv. stimulech; jedná se o to, co působí na člověka zvenku (trest, odměna). [6]

Rozdíly mezi motivy a stimuly znázorňuje obrázek 1.

Obrázek 1: Rozdíl mezi motivy a stimuly



Zdroj: Tajemství motivace

3.2 PRACOVNÍ MOTIVACE

Pracovní motivace patří mezi důležité stránky, které se zabývají vedením lidí ve společnosti. Každého jedince, a to nejen v pracovním sektoru, ovlivňují okolnosti v jeho jednání. Vše, co uděláme, děláme na základě nějakých impulsů a pohnutek. V případě vykonávání pracovní činnosti se to projevuje v míře našeho zájmu o její obsah. Každý jedinec reaguje rozdílně, záleží na jeho výchově, zralosti a učení, liší se také svou výkonností, i přes stejnou pracovní činnost a stejné podmínky. Je samozřejmě žádoucí, aby společnost dosahovala co nejlepších výsledků a aby každý jedinec podával maximální výkon. Proto je podstatné podporovat prvky motivace individuálně a tlumit nežádoucí činnosti a projevy v jednání zaměstnanců. [3]

Pro pochopení chování svých zaměstnanců využívají manažeři několik teorií. Protože žádná z nich neudává univerzální postupy a vysvětlení, je těchto teorií hned několik. Pro větší přehlednost se tyto teorie rozdělily do dvou skupin.

Jednou ze skupin jsou teorie zaměřené na obsah. Ty se snaží zjistit, co vyvolává určité chování. Tedy co lidi motivuje, resp. jaké skutečnosti lidi motivují. Tato skupina vychází z tradice behaviorismu.

Druhou skupinou jsou teorie zaměřené na proces. Tyto teorie zkoumají a popisují proces toho, jak je vyvoláno chování, vedeno, udržováno a ukončeno. Definují hlavní proměnné, které jsou potřeba k vysvětlení volby, úsilí a vytrvalosti. Tato pochází z tradice kognitivního přístupu. [2]

Vzhledem k tomu, že teorií je velké množství, pokusím se přiblížit alespoň čtyři z nich. Dvě teorie zaměřené na obsah a dvě zaměřené na proces.

3.2.1 TEORIE MOTIVACE ZAMĚŘENÉ NA OBSAH

V této kapitole si přiblížíme dvě teorie, které patří do této skupiny, a sice Maslowovu hierarchii potřeb a Herzbergovu dvoufaktorovou teorii.

3.2.1.1 MASLOWOVA HIERARCHIE POTŘEB

Tato teorie, jejímž autorem je Abraham Maslow, se zabývá lidskými potřebami. Tyto potřeby jsou podle něj uspokojovány progresivně. Její význam spočívá v tom, že lidé si stanovují cíle pouze v době, když jsou uspokojeny jejich základní potřeby.

Podle Maslowa jsou první a nejdůležitější potřeby, které je nutné uspokojit, potřeby tělesné – tedy mít jídlo a pití, být v teple a odpočinek. To znamená, že lidé vydělávají prostředky k uspokojení právě těchto potřeb. Maslow ve své knize *Motivation and Personality*¹ uvádí: „*Osoba, která postrádá potravu, bezpečí, lásku a uznání se pravděpodobně bude pít po potravě usilovněji než po čemkoliv jiném*“ [2]

Dále následují potřeby bezpečí a zajištění. Tato úroveň zahrnuje ochranu před tělesným poškozením, nemocí a nečekanými pohromami. Tyto potřeby se projevují snahou dosáhnout jistoty zaměstnání a snaží se získat výhody zaměstnanců.

Další v pořadí Maslow zmiňuje sociální potřeby. Tyto potřeby souvisí s potřebou lidí být ve společnosti, mezi přáteli. Neukojení potřeby v rámci této úrovně může ovlivnit duševní zdraví člověka.

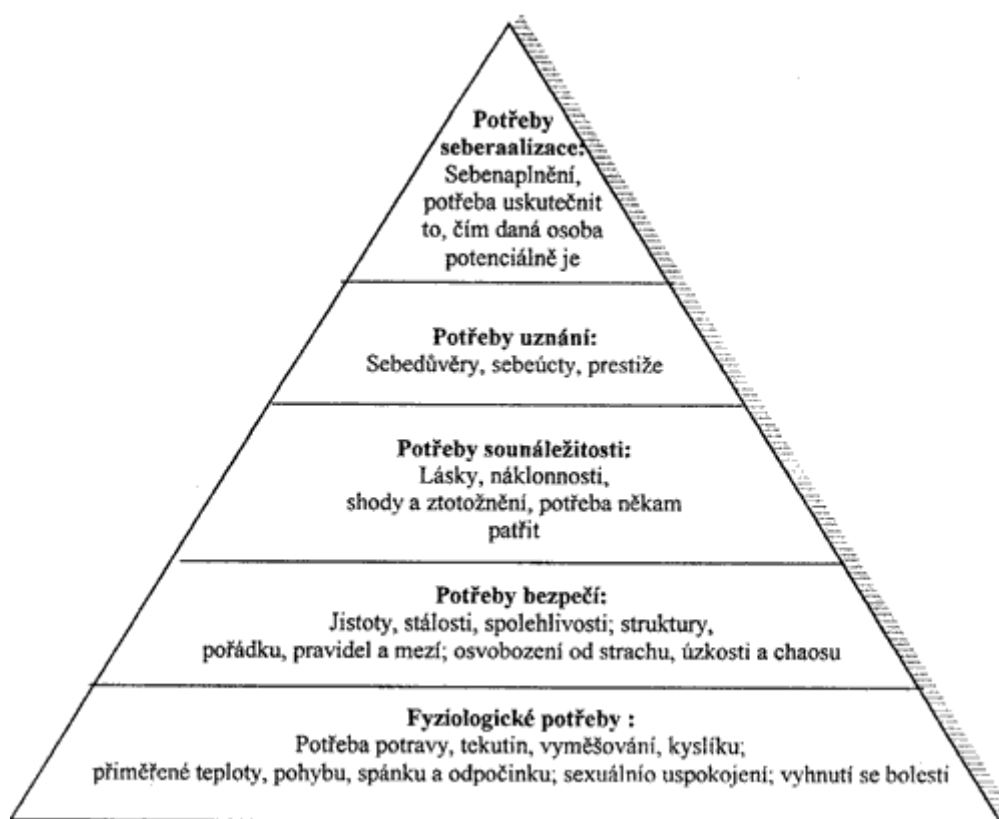
Následuje potřeba uznání. Uznání zde zmiňuje z pohledu jedince samotného, tedy co znamená člověk pro ostatní, a potřebu uznání od ostatních. Uznání od ostatních by mělo být však oprávněné a zasloužené. Uspokojením potřeby získáme pocit sebedůvěry a jakési prestiže. [4]

Poslední úrovní je potřeba seberealizace. Maslow tuto úroveň definuje ve své knize jako „*touhu člověka být víc a víc, než je, být vším, čím je člověk schopen se stát.*“ Znamená to tedy, že každý člověk z jakékoliv pozice, nejen pracovní, ale i životní, se chce stát tím nejlepším – nejlepším manažer, ale i nejlepším rodič. Samozřejmě k tomu, aby se stal nejlepším, je potřeba uspokojit všechny předchozí úrovně a potřeby.

Tato teorie je uváděna jako metoda přesná, případně je takto alespoň prezentována. Nerespektuje ale individuální rozdíly mezi lidmi. Dále je této teorii vytýkáno, že se potřeby překrývají, a tak jedna potřeba může být zařazena do více kategorií, a také že je statická. Potřeby se s časem mění – v každém věku může každý člověk mít jiné potřeby. [2]

¹ MASLOW, Abraham H. a Robert FRAGER. *Motivation and personality*. 3rd ed. New York: Harper and Row, c1987. ISBN 978-0-06-041987-5

Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: www.rvp.cz

3.2.1.2 HERZBERGOVA DVOUFAKTOROVÁ TEORIE

Tuto teorie navrhl Frederic Herzberg v roce 1959, kdy uspokojování potřeb studoval u 200 techniků a účetních. Šetření bylo založeno na dotazech obou skupin, kdy se cítili dobře a kdy naopak špatně. Poté měli za úkol popsat okolnosti, které vedly k tomuto jejich stavu. Na základě těchto dotazů mohl vytvořit dva závěry. [4]

V prvním závěru zavedl pojem *udržovací faktor*², což je okolnost práce, která pokud není přítomna, způsobuje nespokojenost zaměstnanců. Pokud tato okolnost přítomna je, nevytváří nijak významně spokojenost. Zahrnul mezi ně tyto: ³

- *Podniková politika a správa*
- *Odborný dozor*
- *Vztahy s nadřízeným*
- *Vztahy s pracovníky stejné úrovně*
- *Vztahy s podřízenými*
- *Plat*
- *Jistota práce*
- *Osobní život*
- *Pracovní podmínky*
- *Postavení*

Druhý závěr je ve svém znění naprostý opak prvního. Zde zavedl pojem *motivační faktor*.⁴ Jedná se o okolnosti, které svou přítomností způsobují motivaci a spokojenost zaměstnanců. Pokud přítomny nejsou, nevytváří nijak významnou nespokojenost. Mezi tyto faktory zahrnul:

- *Dosažení cíle*
- *Uznání*
- *Povýšení*
- *Práce sama*
- *Možnost osobního růstu*
- *Odpovědnost*

Ani tato teorie se neobešla bez kritiky. Určitým nedostatkem totiž bylo, že zkoumání proběhlo na skupině dělníků a účetních. Určité udržovací faktory mohou být dělníky považovány za faktory motivační – např. plat, jistota zaměstnání. Také si někteří kritici myslí, že tato teorie je příliš zjednodušená a neukazuje důsledně vztah motivace a nespokojenosti.

² V literatuře se používá též název hygienické faktory či dissatisfaktory

³ Převzato z: HERZBERG, Frederick, Bernard MAUSNER a Barbara Bloch SNYDERMAN. The motivation to work. New Brunswick, N.J., U.S.A.: Transaction Publishers, 1993. ISBN 9781560006343.

⁴ V literatuře označovány též jako motivátory (Donnelly)

Ve výsledku si jsou obě teorie podobné, Herzberg víceméně navazuje na teorii Maslowa. Konkrétní porovnání najdeme v tabulce 1.

Tabulka 1: Porovnání Maslowovy a Herzbergovy teorie

Oblast	Maslowova hierarchie potřeb	Herzbergova dvoufaktorová teorie
Vztahuje se	Na všechny lidi ve společnosti ve všech typech zaměstnání, ale i na důchodce.	Většinou na duševní pracovníky a na vysoce kvalifikované specialisty.
Vliv potřeb na chování	Všechny potřeby mohou motivovat chování.	Pouze některé vnitřní potřeby mohou fungovat jako motivátory.
Role peněžní odměny	Může motivovat.	Není klíčovým motivátorem
Záběr	Týká se všech lidí a jejich životů.	Soustřeďuje se na práci
Typ teorie	Deskriptivní (co je).	Preskriptivní (co by mělo být).

Zdroj: Donnely – Management

3.2.2 TEORIE MOTIVACE ZAMĚŘENÉ NA PROCES

V této kapitole se seznámíme s teoriemi, které se soustředí na to, jak dochází k motivaci – tzn. co způsobuje určité chování, co udržuje a co zastavuje. Blíže si představíme teorii spravedlnosti a Vroomovu expektační teorii. [2]

3.2.2.1 TEORIE SPRAVEDLNOSTI

Autorem této teorie je profesor J. Stacy Adams.⁵ Teorie zmiňuje nespravedlnost jako motivační sílu. Pokud někdo cítí, že s ním bylo jednáno nespravedlivě ve srovnání s ostatními lidmi, pokusí se nespravedlnost odstranit. Míra spravedlnosti se podle lidí dá ocenit poměrem mezi vklady (zkušenosti, schopnosti) a výnosy (plat, uznání, povýšení).

Domněnka člověka o nespravedlivé odměně často způsobí pokus o změnu situace. Mezi tyto způsoby nápravy nebo redukce nespravedlnosti patří:⁶

- *Odchod ze zaměstnání*
- *Změna vkladu vloženého do zaměstnání, např. méně práce či častější absence*
- *Změna výnosu prostřednictvím žádosti o vyšší plat nebo o dodatečné zaměstnanecké výhody*
- *Změna vnímání již obdržených výnosů ze zaměstnání. Člověk může znovu zvážit, zda jeho odměna není přece jen lepší, než vyplynulo z původního porovnání.* [2]

Zaměstnanci většinou porovnávají mezi sebou poměr vklady a výnosy, proto je důležité se pocitu nespravedlnosti u zaměstnanců vyhnout nebo pochopit význam vnímání, na němž jsou postaveny pocity spravedlnosti a nespravedlnosti. [6]

Kritika neminula ani tuto teorii. Kritici zmínili, že tato teorie neposkytuje žádné zvláštní návody jak dosáhnout spravedlnosti. Manažerům tedy chybí kroky k nápravě. Neexistuje tedy ani návod, jak se má manažer zachovat v případě, že mezi sebou porovnávají členové rodiny. Také je problém v tom, že většina výzkumů byla zaměřena na plat. Existuje ale několik dalších odměn, proto se nabízí otázka, zda i u jiných odměn probíhá porovnávání. [2]

⁵ Podle Pauknerové označován jako tzv. fenomén sociálního srovnání

⁶ Donnelly – Management

3.2.2.2 VROOMOVA EXPEKTAČNÍ TEORIE

Autor této teorie, psycholog Victor Vroom, vnímá motivaci jako proces řídící volbu, jak uvedl ve své knize *Work and Motivation*⁷. Tato teorie je založená na volbě různého chování. Takovým chováním je myšleno např. jaké tempo práce si jedinec zvolí. Pokud tato osoba věří, že toto pracovní úsilí bude náležitě odměněno, bude motivována k rychlejšímu tempu pracovního úsilí. Vroom doslova ve své knize říká: „*Jedinci vynakládají pracovní úsilí k dosažení takového výkonu, který by měl za následek žádoucí (preferovanou) odměnu.*“

Autor zde označil tři primární proměnné – volbu, očekávání a preferenci. Volba označuje svobodu zvolení chování. (rychlá nebo pomalá, zaměstnanec přijde do práce nebo zůstane doma). Očekávání nám signalizuje, zda bude či nebude chování úspěšné. Preferenci definuje autor jako hodnotu, kterou jedinec připisuje různým výsledkům.

Dalším nezávislým problémem je účinnost. Účinnost popisuje Vroom jako vazbu mezi výkonem a výsledkem. Je to vlastně pravděpodobnost, že určitý výkon povede k danému výsledku.

Vroom tedy uvádí vzorec $M = E \times I \times P$, který vysvětluje, že pracovní motivace (M) je rovna očekávání (E) násobenému účinností (I) a násobenému preferencí (P). Problém samozřejmě nastává, pokud se jeden z členů přibližuje nule.

Kritici vidí nevýhodu této teorie v její složitosti. Dalším problémem je podle nich měření a zkoumání proměnných modelu – jak je vlastně máme určit. [2]

3.3 PRACOVNÍ VÝKON A VÝKONNOST

V následující kapitole si představíme pojmy jako výkon a výkonnost a zaměříme se na faktory, které je ovlivňují.

Podle Pauknerové [6] je „*pracovní výkon výsledek pracovní činnosti vykonané v určitém čase za určitých podmínek.*“ Vzhledem k tomu, že se výkon jednotlivců může měnit a lišit, autorka se domnívá, že kvůli těmto okolnostem nemůžeme každý výkon znázornit ztrátou energie za čas, proto je zdá se vhodnější používat celkovou výkonnost.

Výkonnost je „*schopnost jedince vykonávat určitou pohybovou, intelektuální či kombinovanou činnost (učení, sport, práce), hodnocenou jejím množstvím (rychlost v čase), přesností (množství chyb) a mírou únavy.*“⁸

Výkonnost pracovníků je složka jejich vlastností a dispozic, o které se opírá plnění pracovních úkolů, které jim byly zadány. Dalo se tedy říct, že se jedná o připravenost zaměstnanců podávat výkon.

⁷ VROOM, Victor Harold. *Work and motivation*. Malabar, Fla.: R.E. Krieger Pub. Co., 1964. ISBN 9780898745276.

⁸ Toto uvedl Pavel Hartl ve své knize jako definici výkonnosti. HARTL, Pavel. *Psychologický slovník*. Ilustroval Karel NEPRAŠ. Praha: Jiří Budka, 1993. Slovník. ISBN 80-901549-0-5.

3.3.1 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ VÝKONNOST

Výkonnost může být ovlivněna hned několika činiteli a faktory. Můžeme si je rozdělit do kategorií podle charakteru. Jsou jimi:

- Technické, ekonomické a organizační podmínky
- Společenské podmínky
- Osobnostní determinantami pracovníka
- Situační podmínky.

Nyní si jednotlivé podmínky krátce popíšeme a přiblížíme. [6]

Technické, ekonomické a organizační podmínky jsou objektivní složky výkonu, které ovlivňují výkonnost pracovníka na základě kombinace a osobnostní předpoklady. Patří sem technická úroveň pracoviště, uspořádání pracoviště a strojů, technologické postupy, fyzické podmínky práce, hygiena a bezpečnost práce atp.

Společenské podmínky působí jako soubor pravidel, norem a tradic. Sem patří úroveň a kvalita vedení lidí, pozice pracovníka a jejich spokojenost, podmínky osobního a rodinného života, úroveň vztahů na pracovišti atd. [6]

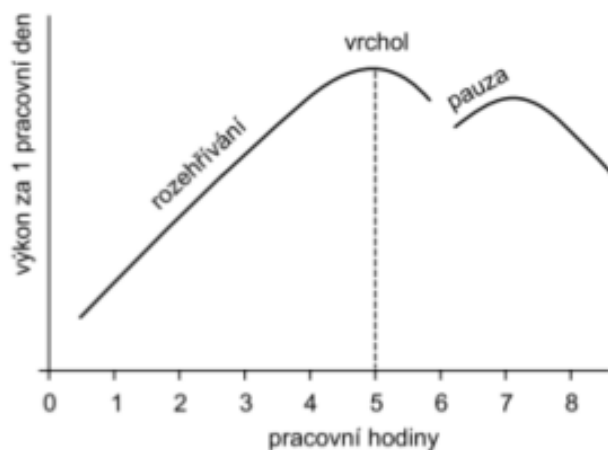
Osobní determinanty jsou individuální předpoklady zaměstnance pro práci z hlediska tělesné a duševní stránky pracovníka, odborné připravenosti a kvalifikace, motivovanosti k práci, zdravotního stavu pracovníka atd. [6]

Situační podmínky zahrnují firemní změny, inovace výroby nebo techniky, reorganizace, restrukturalizace, rekvalifikace, konflikty na pracovišti nebo mimořádné rodinné či osobní události, onemocnění nehody, úrazy atp. [6]

Je zjištěno, že se výkonnost během dne mění úměrně charakterem zadané práce a úkolů (to, jak jsou namáhavé a kolik jich je). Výkonnost pracovníka je také závislá na ročním období, typu činnosti... Časový průběh těchto změn během dne můžeme pozorovat na obrázku 3. Časový průběh křivky můžeme pozorovat na obrázku 4. Tyto změny ve výkonu pracovníka při konání středně těžké svalové práce si můžeme rozdělit do několika etap:

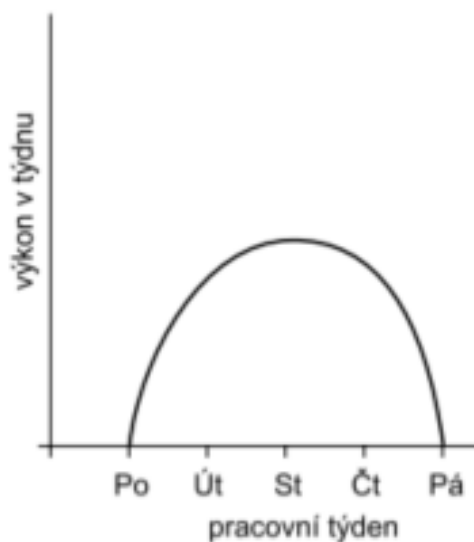
- Rozpracovávání se – neboli nácvik, pracovník se rozhýbává, snaží se zvládat nutné pracovní úkony. Pomalu dosahuje své nejvyšší výkonnosti.
- Přivyknutí si práci – pracovník pracuje v pravidelném rytmu a svou práci si by se dalo říct zautomatizuje.
- Aktivace – v této etapě dochází ke změnám v motivaci, po nějaké době automatické práce dochází ke snížení výkonnosti.
- Únava – dochází ke snižování pohotovosti, vnímání pracovníka automatickou práci a celkovému snížení výkonnosti.

Obrázek 3: Pracovní křivka středně těžké fyzické práce za den



Zdroj: Psychologie pro ekonomy a manažery

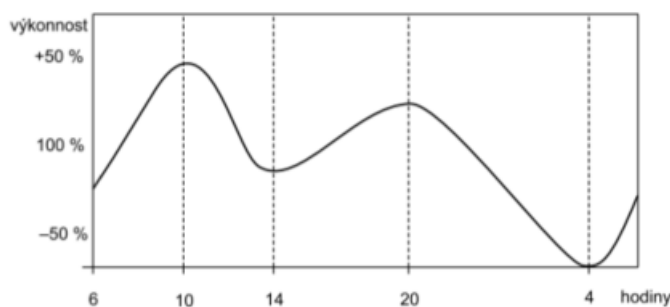
Obrázek 4: Pracovní křivka středně těžké fyzické práce v průběhu týdne



Zdroj: Psychologie pro ekonomy a manažery

Jak již bylo řečeno, jednou z etap je aktivace. Ta má během dne průměrný průběh. Vzestupnou tendenci můžeme pozorovat obzvlášť ráno a dopoledne. První pokles lze zaznamenat kolem poledne. V odpoledních hodinách následuje vzestup. Přes noc dochází ke klesání. Tento průběh aktivační křivky popisuje obrázek 5.

Obrázek 5: Průměrná křivka denní výkonnosti



Zdroj: Psychologie pro ekonomy a manažery

Na výkonech, kterých pracovník dosahuje, se podílí celková motivace zaměstnance. Záleží, jakou práci koná, jestli ho uspokojuje, odráží jeho potřeby, společenský význam, zájmy atp. Závisí také na tom, zda se zaměstnanec cítí prospěšný ve společnosti. Velmi silně motivovaný jedinec často podává velké výkony bez ohledu na únavu, což mnohdy vede ke zhroucení organismu. [6]

Na výkon pracovníka působí při práci také: [6]

- Nepřiměřené úkoly
- Problematické situace
- Překážky
- Zastaralá technika
- Konfliktní situace
- Stres
- Frustrace

3.4 HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

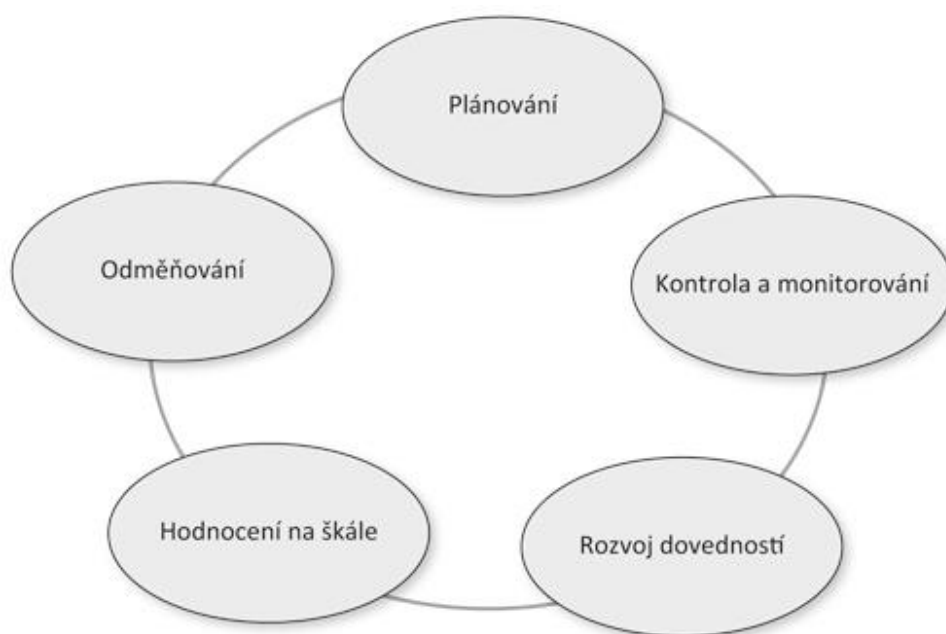
Hodnocení pracovního výkonu představuje určitý proces, při kterém vedoucí pracovníci z oblasti managementu hodnotí vykonanou práci jednotlivými zaměstnanci. Poskytuje jim zpětnou vazbu, v jaké míře splnili své úkoly a snaží se o to, aby se jejich výkon zlepšoval. Tento výkon je sledován a poté je základem pro odměňování. Tento proces znázorňuje obrázek 6. [5]

Výkon by neměl být hodnocen pouze finanční odměnou, ale i osobním uznáním, které by mělo být časté a dávkované. [8]

Hodnocení pracovního výkonu má několik cílů:

- Vyhodnotit výkon jednotlivce na základě cílů.
- Zjistit určité oblasti, ve kterých by se měl zaměstnanec zlepšit.
- Vytvořit soupis akcí, které by měl zaměstnanec absolvovat, aby se zlepšil.
- Informovat zaměstnance o změnách v jeho kompetencích a zodpovědnostech. [5]

Obrázek 6: Proces hodnocení výkonu



Zdroj: Velká kniha o řízení firmy

Proces hodnocení výkonu probíhá každodenně, avšak standardní hodnocení probíhá jednou za půl roku nebo za rok. Roční hodnocení probíhá v době, kdy se zhodnocují splněné roční cíle a výkon se hodnotí právě na základě těchto cílů.

Roční hodnocení bývá plánované a sledované přes celou společnost. Záleží také na velikosti podniku. Ve velkých společnostech je složitější systém, často podporován informačními technologiemi. V menších podnicích probíhá hodnocení spíše formou hodnotícího pohovoru, při kterém probíhá diskuse vedoucích pracovníků s podřízenými o celoročním výkonu zaměstnance, jejich pokroku, dovednostech a znalostech. Dále se může diskutovat o žádoucích změnách v postojích k jeho práci a jeho možném profesním růstu.

Hodnocení by mělo být hotové do předem daného termínu. Vyhodnocování probíhá během celého roku, takže výsledky pak nejsou tak velkým překvapením.

Poměrně rozšířenou metodou zpětné vazby je hodnocení 360°. Jedná se o zpětnou vazbu ze všech stran, tedy od nadřízeného, kolegů, podřízeného, zákazníků atp. Používá se k rozvoji zaměstnanců. Tato metoda může být použita jako podklad pro hodnotící pohovory. Většinou pro pohovory se zaměstnanci, u kterých se rozhoduje o povýšení a kariérním růstu. Dává zaměstnanci i nadřízeným obraz o tom, jak ostatní vnímají daného zaměstnance z hlediska určení jeho silných stránek rozvojových možností.[5,11]

Základem této metody je anonymita, aby se hodnotitelé neměli strach vyjádřit upřímně a případně negativně. Tato hodnocení se poté zprůměrují. [5]

3.5 MOTIVAČNÍ TYPY LIDÍ

V této kapitole představím jednotlivé motivační typy lidí a jejich reakce na jednotlivé podněty.

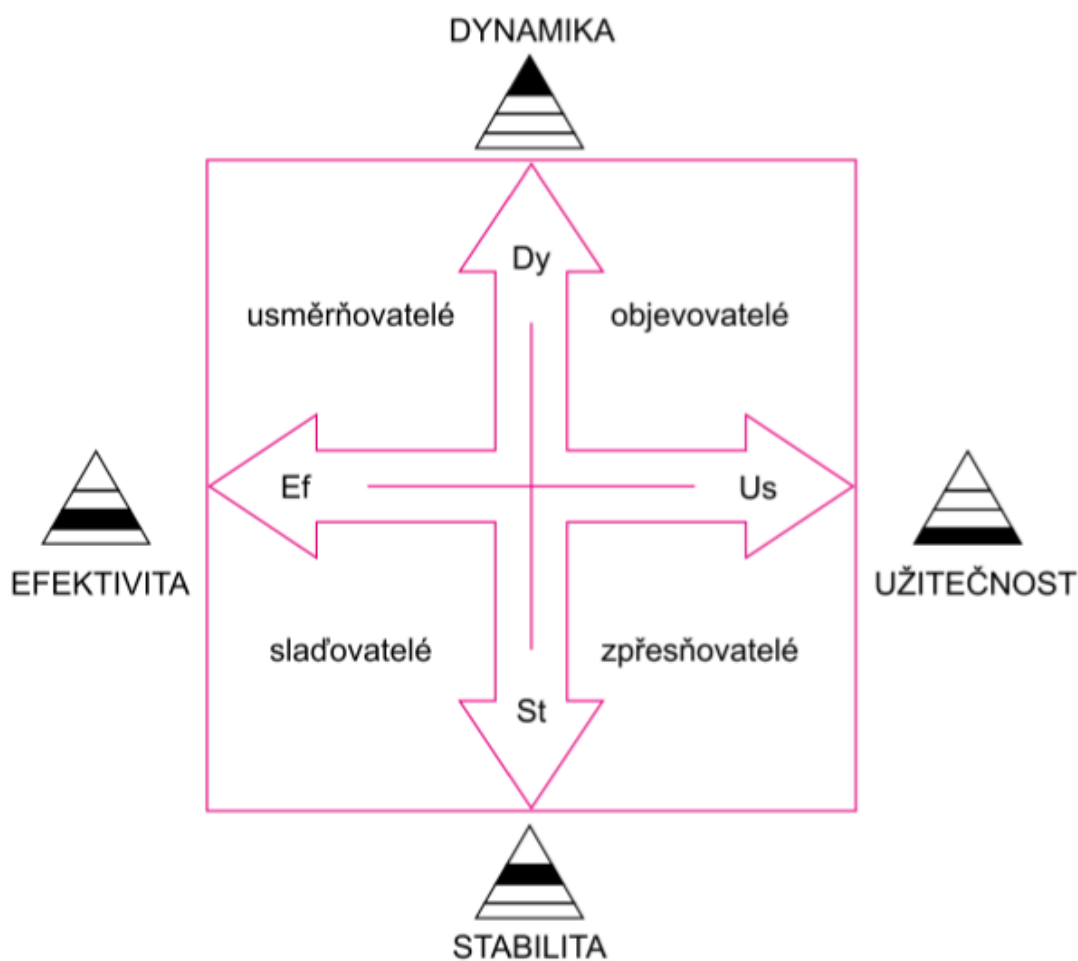
3.5.1 DĚLENÍ MOTIVAČNÍCH TYPŮ LIDÍ

Motivační typy lidí se dají rozdělit do čtyř skupin: [7]

- Objevovatelé
- Usměřňovatelé
- Sladčovatelé
- Zpřesňovatelé

Tyto skupiny lidí je možné vidět na obrázku 6 společně se svým zaměřením. Zároveň tento obrázek udává umístění jednotlivých typů pro obrázky 7, 8 a 9.

Obrázek 7: Motivační typy lidí



Zdroj: Tajemství motivace

3.5.1.1 OBJEVOVATELÉ

Tento typ lidí je specifický zaměřením na užitečnost a dynamické preference. To se projevuje nezávislostí a samostatností. Tuto skupinu lidí nejvíce láká zdolávání překážek a přijímání výzev. Právě podle těchto lákadel vzniklo i pojmenování této skupiny.⁹ Objevovatelé nemají rádi řízení někým jiným, bývají chtiví informací a netrpěliví.

Právě překonávání překážek je pro objevovatele jakási soutěž mezi sebou. Jakmile nějaký cíl splní, již se poohlíží po jiném. Autor Jiří Plamínek tuto situaci připodobňuje výstupu na horu, kdy vrchol hory znázorňuje splnění cíle, ale objevovatel se již touto dobou snaží najít v okolí horu ještě vyšší. Poté se tedy vydá řešit další cíl, tedy zdolat vyšší horu. Tento způsob neustálého hledání dalšího cíle může vést k fyzickému vyčerpání.

⁹ Toto pojmenování uvedl Jiří Plamínek

Předpokladem pro tuto skupinu je dosažení úspěchů, které nesouvisí s příliš velkou obratností ve společnosti. Pro objevovatele jsou ideální vědecké a kreativní práce, které nemají týmovou povahu.

Objevovatelé si ctí svou svobodu. Díky tomu respektují i svobodu ostatních lidí. K vnímání omezení jejich svobody jim stačí však málo. Stačí, aby sdíleli s někým jiným povinnosti. Právě v tomto případě se i přes jejich spíše nemluvnost, dokážou ozvat, zejména při narušení jejich okruhů.

Objevovatelé často komunikují prostřednictvím řeči těla. Komunikace s lidmi či vystupování před posluchači není jejich přirozeným postavením. [7]

3.5.1.2 *USMĚRŇOVATELÉ*

Druhou skupinou jsou usměrňovatelé. Ti jsou podle obrázku 6 zaměřeni na dynamické preference a efektivitu. Tyto složky jim nebrání v riskantních aktivitách a předurčuje je k tomu, aby se zaměřili na vztahy mezi lidmi a společenské procesy. Láká je i to že mohou mít vliv na jiné lidi. Mají rádi svou volnost a neomezené možnosti.

Citlivě vnímají hierarchii v uspořádání společnosti, a tak do této struktury často a rádi zařazují lidi kolem sebe. Uznávají malé množství lidí, které vnímají jako soupeře nebo partnery, ke kterým se chovají velmi korektně.

Usměrňovatelé mají rádi, když jsou středem pozornosti. Mají také velmi dobrý základ pro úspěch ve společnosti, a proto jsou ochotni udělat cokoli, aby na sebe přilákali pozornost jiných lidí. Dokážou však vnímat, co je a co není vhodné. Často si dokážou dělat legraci sami ze sebe.

Usměrňovatelé jsou velice přesvědčiví a rádi prodávají své myšlenky. Rádi se chopí tématu, ve kterém vynikají a snaží se tak dosáhnout úspěchu a získat pozornost. Lidé z této skupiny bývají často přirozenými vedoucím týmů a větších skupin lidí.

Vzhledem k tomu, že často vnímají mezilidské vztahy jako souboj, rádi a nadšeně soutěží, a bojují tím o pozici v hierarchii, nerozumí si s lidmi ze skupiny objevovatelů. Objevovatele často zesměšňují. S dalšími usměrňovateli si ale rozumí, protože „boje“ mezi nimi se řídí srozumitelnými pravidly. Dokonce pokud se tyto usměrňovatelé uznávají, může být souboj mezi nimi považován za noblesní. [7]

3.5.1.3 *SLAĎOVATELÉ*

Třetí skupina lidí se zaměřuje na stabilitu a efektivitu. Jsou pro ně důležité sociální vztahy zejména pro stabilitu a efektivitu systémů. Tito lidé jsou zaměřeni na vše kolem lidí – na jejich vztahy, pocity, spokojenost.

Pro slad'ovatele není důležité, kdo je postaven výše a kdo níže, ale zajímá se o postavení na horizontální úrovni. Tedy kdo s kým, proč a jak. Rádi diskutují a povídají si. Ptají se a odpověď vyslechnou i přesto, že se jejich názor liší. V tomto případě odpověď uznají, to také souvisí s tím, že více než o názory jednotlivců se zajímají o mezilidské vztahy.

S mezilidskými vztahy také souvisí fakt, že nevytvářejí hierarchie, ale sítě. Lidé patřící do této skupiny, se scházejí v kancelářích a probírají novinky a vzpomínají. Jsou to lidé, kteří pořádají srazy, besídky, oslavy a podobné akce. Tvoří komunikační sítě, jejichž výhodou je rychlost šíření informací, ale naopak nevýhodou určité zkreslení informací. Snaží se vytvořit pro ně dokonalé pracovní prostředí. [7]

3.5.1.4 ZPŘESŇOVATELÉ

Poslední skupina lidí je zaměřená na užitečnost a stabilitu. Jsou označováni za spolehlivé, pečlivé a na sebe přísné jedince. Preferují dobrou organizaci práce, pořádek, jak ve svých věcech, tak samozřejmě na pracovišti. Požadují jasná a pevně daná zadání, která poté velice precizně plní.

Při práci jsou pro ně důležité normy a pravidla. Chovají se podle určitých standardů a předvídatelně. Rádi vytváří systémy, do kterých zařazují jednotlivé objekty. Zajímají se o čísla – procenta, ceny, určitý čas. Jejich hlavní komunikace tedy spočívá v získávání a ověřování dat a vyjasňování situace. Díky tomu může působit jejich komunikace dost chladně a může to působit dojmem, že tento typ lidí nemá emoce. Ty však tato skupina má, ale jsou zvyklí je skrývat. Své emoce projevují často svým humorem, kterému rozumí jen oni sami ne nebo určitý okruh lidí. Svůj svět ukazují jen lidem, které dobře poznají nebo k nim získají důvěru.

Lidé z této skupiny se chovají loajálně k firmám, společností ale i ke svým nadřízeným. Zpřesňovatelé své nadřízené respektují bez ohledu na to, jaké k nim cítí sympatie či naopak antipatie. Vnímají je jako autoritu, která vytváří podmínky k tomu, aby se oni sami stali dokonalými a odvedli tak precizní výkon. [7]

3.5.2 REAKCE NA JEDNOTLIVÉ PODNĚTY

Samotné rozdělení lidí do skupin není úplně dostačující, a tak je potřeba tyto skupiny otestovat v situacích, které mohou v rámci motivace nastat.

3.5.2.1 REAKCE NA POCHVALU

Každá skupina motivačních typů lidí reaguje odlišně na pochvalu od druhých. Typické reakce znázorňuje obrázek 7.

Objektivatelé pochvalu přijmou jako informaci, která pro ně není žádnou novinkou. Oni sami mohou poznat, že uspěli. Jak jsem již výše uvedla, tato skupina lidí ihned po dosažení a úspěšného splnění cíle, hledá cíl nový. Spíše, než pochvala je pro ně důležitá informace, že jste si všimli jejich úspěchu.

Usměřňovatelé pochvalu spíše nafukují. Často dodají ještě poznámku, která má za úkol zdůraznit míru jejich zásluhy na splnění daného cíle. Rádi také vysvětlují, ukazují a popisují svá řešení, snaží se vás ovlivnit a chlubí se svou odvedenou prací.

Sladřovatelé pochvalu přijímají velmi opatrně. Vnímají pochvalu spíš jako vztahovou informaci. Znamená pro ně určitý závazek vůči tomu, kdo je pochválil. Pochvalu je podle nich třeba přijmout a rychle ji předat dál – například zmíněním odvedení práce také někoho jiného.

Zpřesňovatelé dosáhli pochvalou svého, tedy toho, co potřebují. Nadřizený, kterého, jak již bylo řečeno, respektují, je pochválil za jejich práci a oni díky tomu mají pocit, že jsou dokonalí, o což usilují. Na pochvalu ale reagují po svém, suše, a zachovávají si svou důstojnost. [7]

Obrázek 8: Typické reakce typů při testování kritikou

DYNAMIKA		E F E K T I V I T A	U Ž I T E Č N O S T
<p>Nafukování:</p> <ul style="list-style-type: none">– Vůbec to nebylo lehké.– Měl jsem na to jen dva dny.– Ty podklady nestály za nic. <p>Zjišťování důsledků:</p> <ul style="list-style-type: none">– Jsem zvědavý, co za to bude.– Třeba to poznám na odměnách. <p>Uplatňování vlivu:</p> <ul style="list-style-type: none">– Ukážu ti, jak jsem to udělal.– Mám na to fintu, to musíte vidět.– Ať se do toho příště Karel nemontuje.	<p>Stručná akceptace:</p> <ul style="list-style-type: none">– Já vím.– Povedlo se.– Bylo to celkem dobrý.– Jasně.– Záznaky na počkání.– Vypadalo to těžší, než bylo. <p>Někdy až netrpělivost:</p> <ul style="list-style-type: none">– No jo no.– To už je minulost.– Dělán teď na motoru.		
<p>Odvedení jinam:</p> <ul style="list-style-type: none">– Pochval taky ostatní.– Řekni to děvčatům, byla tu do noci.– Projekce nám dala dobré podklady.– Hned to řeknu celému týmu. <p>Vrácení zpět:</p> <ul style="list-style-type: none">– Jo jo, myslím, že jsi to dobře zadal.– Bez vašich instrukcí by to bylo těžké.– Mimochodem, ta porada včera se ti povedla.	<p>Potěšení a stručnost:</p> <ul style="list-style-type: none">– Děkuji, šéfe.– Výborně.– To jsem ráda.– Máme postup propříště. <p>Někdy rozpaky:</p> <ul style="list-style-type: none">– Příště přidám tabulku.– Mohl bych ještě očíslovat strany.– Máme to za sebou.		
STABILITA			

Zdroj: Tajemství motivace

3.5.2.2 REAKCE NA KRITIKU

Stejně jako v předchozí kapitole si představíme reakce jednotlivých typů lidí, tentokrát na kritiku.

Objevovatelé reagují na kritiku v zásadě stejně. Opět to pro ně není nijak zásadní a nová informace. Stejně jako v případě pochvaly si jsou své chyby již vědomi a buď tuto chybu již napravují anebo zjistili, že tato chyba již napravit nejde a věnuje se plnění nového cíle. Opět je pro ně důležitá pouze informace, že si problému všiml i někdo jiný.

Usměrňovatelé vnímají kritiku jako osobní útok. Reakce usměrňovatele však závisí na postavení kritizující vůči němu. Pokud si může k němu dovolit hodně, může začít bagatelizovat kritiku nebo osoby kritizujícího. Pokud si však nemůže dovolit kritizovaný být nezdvořilý a bagatelizovat tak kritiku, bude se snažit kritiku odvézt jinam a přenést vinu na někoho jiného, kdo se na plnění cíle též podílel.

Sladovatelé vnímají svou kritiku spíš jako důvod toho, že má jejich nadřízený nějaký problém a je třeba ho utěšit. Vnímají kritiku spíš jako trápení nadřízeného, které je třeba převést na svou osobu. Sladovatel si tedy vezme za úkol se na problém podívat. Pravděpodobně se spojí s další sladovatelem nebo celou sítí a pokusí se problém vyřešit. Ti se shodnou, že je potřeba problém vyřešit. Dá se však očekávat, že pokud se přijde jeho nadřízený zeptat na kontrolu nápravy chyby za pár dní, budou se tyto kroky opakovat.

Zpřesňovatelé reagují na kritiku, podle toho, jak moc je oprávněná. Ne vždy si však tato skupina lidí přizná, že je kritika oprávněná, protože usilují o dokonalost. Pokud ji uznají jako oprávněnou, opět reagují stejně jako v případech pochvaly, suše, jen je jejich reakce opačná. Reagují tak, že ke svému nadřízenému vysloví souhlas s kritikou, jejich řeč těla však říká, že s kritikou nesouhlasí. Nesouhlas totiž cítí i vnitřně, ale snaží se tyto emoce potlačit. [7]

Obrázek 9: Typické reakce na kritiku

DYNAMIKA		U Ž I T E Č N O S T
E F E K T I V I T A	<p>Odpor, často útočný:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Takhle otázka vůbec nestojí. – To je zcela falešné obvinění. – Kdo jste, že mi tu vyčítáte. <p>Bagatelizace věci nebo osoby:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Je to jen nafouklá bublina. – To opravdu přeháníte. – Ty tak můžeš něco říkat. <p>Odvedení jinam:</p> <ul style="list-style-type: none"> – S těmi podklady to lépe nešlo. – Kdyby technici lépe pracovali... 	
	<p>Stručná akceptace:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Já vím. – To se opravdu nepovedlo. – Nebylo to dobrý. – Máme o zkušenost víc. – Vypadalo to lehčí, než bylo. <p>Někdy až netrpělivost:</p> <ul style="list-style-type: none"> – No jasně no. – Stalo se. – Hledám jiné řešení. 	
	<p>Uklidňování:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Něco s tím uděláme. – Vůbec jsem netušil, že je to tak důležité. – Pustím se do toho. – Mrzí mne, že jsem vám přidělal starost navíc. 	<p>Při akceptaci stručnost:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Moc mne to mrzí. – Promiňte, napravím to. <p>Při odmítnutí skrytý odpor:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Když myslíte, šéfe. – Asi máte pravdu. – Vy jste tu vedoucí.
STABILITA		

Zdroj: Tajemství motivace

3.5.2.3 REAKCE NA ZÁTĚŽ

Poslední reakce jednotlivých skupin lidí, kterou představím, bude reakce na zátěž. Pozorujeme chování jednotlivých skupin při zvýšené zátěži, kterou musí přijmout.

Objevovatelé často samostatně posuzují nezbytnost úkolů a přiřazují jim priority, většinou však podle toho, co je baví nejvíce. Toto přiřazování zpravidla probíhá bez dozoru zadávajícího a konzultace s ním. Nejvyšší prioritu dostávají ty úkoly, na které se objevovatelé těší nejvíce, nejmenší pak ty, na které se těší nejméně. Ty, na které se pracovníci netěší, mají tendenci odbýt nejrychleji, bez ohledu, v jaké kvalitě, bude daný úkol vypracován. Paradoxem bývá, že často vynaloží velké úsilí k tomu, aby tato „snížená“ kvalita byla maskována. Objevovatelé tedy často na zvýšenou zátěž reagují znásobením úsilí.

Usměřňovatelé přidělenou práci berou jako příležitost k tomu, aby sami sebe prosadili. Při zvýšené zátěži mají tendenci svou práci delegovat na jiné pracovníky a nechat si pro sebe roli koordinátora a kontrolora. V zátěžových situacích se snaží přitáhnout veškerou pozornost na sebe a zdůraznit tím tak svou přetíženost a zmínit tak informace o dílčích úspěších, ale také o překážkách, které jim během plnění cíle znepříjemňují řešení.

Sladřovatelé reagují na zvýšenou zátěž vstřícně. Tuto výzvu přijímají. Chovají se stejně jako v případě reakce na kritiku. Tentokrát však není zapotřebí utěšit nadřazeného, z hlediska vyřešení problému, ale z hlediska vyřešení nadměrného počtu úkolů. Následuje tedy utěšování a slibování, že toto množství úkolů bude vyřešeno. Sladřovatelská síť bude hledat řešení úkolů, pokud však manažer dojde na kontrolu o pár dní později, výsledek se od předchozí kontroly lišit moc nebude.

Zpřesňovatelé reagují na svou nadměrnou práci velice pečlivou prací, která má však na důsledek vyčerpání a frustraci jedinců. Někdy také může docházet k psychickému zhroucení. Tyto stavy mohou mít však u tohoto člověka trvalé následky v oblasti sebedůvěry a sebehodnocení. Dožadují se tedy pomoci techniků, aby jim práci ulehčili, případně zátěž snížili. Vyhraněný zpřesňovatel však jedná sám a snaží se zautomatizovat práci, vylepšit procesy, příp. se snaží vyčíst možná řešení z učebnic a příruček. [7]

Obrázek 10: Typické reakce na zátěž

DYNAMIKA		U Ž I T E Č N O S T
E F F E K T I V I T A	<p>tendence rozdělit práci jiným lidem, spojená s ochotou koordinovat jejich úsilí</p> <p>znásobení úsilí, které – pokud jde o zajímavou práci – bývá spojeno s uspokojením z výkonu</p>	
	<p>silné verbální projevy odhodlání vyvinout velké úsilí, ne vždy spojené s odpovídajícím výkonem</p> <p>vysoké pracovní nasazení, které vyčerpává, protože bývá spojeno s nejistotou a nespokojeností</p>	
STABILITA		

Zdroj: Tajemství motivace

4 ANALYTICKÁ ČÁST

V analytické části představím společnost, kterou jsem si pro svou diplomovou práci vybrala. Přiblížím její současnou situaci z hlediska motivace zaměstnanců a pokud bude třeba, pokusím se tuto situaci zlepšit.

4.1 MATTONI 1873

Skupina Mattoni 1873 je mateřskou společností Karlovarské minerální vody, a.s. (dále jen KMV) a je největším distributorem nealkoholických nápojů ve střední Evropě. Společnost sídlí v Karlových Varech. Zakladatelem je Heinrich Mattoni, na jehož tradici navázala rodina Pasquale – Antonio Pasquale, později jeho syn Alessandro.

Obrázek 11: Logo firmy



Zdroj: www.kmv.cz

4.2 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI

Název: Mattoni 1873

Sídlo: Horova 3, Karlovy Vary, 360 21

Počet zaměstnanců: 3200 zaměstnanců

Počet výrobních závodů: 12

Zápis do OR: 28. března 1991, Krajský soud v Plzni

Základní kapitál: 262 842 tis. Kč

4.3 HISTORIE SPOLEČNOSTI

První písemná zmínka o tzv. Bukové kyselce se objevuje již roku 1522. Dá se však předpokládat, že tento pramen lidé znali a využívali mnohem dříve. Rodina zakladatele se ve Varech usadila kolem roku 1693, kdy zde Otavio Mattoni, obchodník s citrony, založil svůj vlastní obchod. O 100 let později začíná v Kyselce lázeňský provoz a začínají se vyvážet první lahve s Bukovou kyselkou do zahraničí. O dalších několik let později, právě roku 1873, je založena společnost Mattoni, zároveň začíná budování lázní v Kyselce a Kysibelka se stává nejznámější minerální vodou světa.

Roku 1994 dochází k privatizaci podniku a novým majitelem se stává italská rodina Pasquale a dochází k modernizaci stáčecího závodu.

V dalších letech přichází modernizace závodu, skleněné lahve ze studia Pinninfarina a další produkty, které se dodnes na Karlovarsku stáčí. Mezi tyto produkty patří pramenitá voda Aquila přímo z Kyselky a Magnesie z Mnichova, nedaleko Karlových Varů. [13]

K nejaktuálnějšímu velkému pokroku došlo v roce 2018, kdy se KMV stávají výhradním distributorem snacků PepsiCo v ČR, SR a Maďarsku. Do svého portfolia tak přidala několik sycených nápojů značek jako např. Pepsi, Mirinda, 7Up atd. a bramborové lupínky Lay's a Cheetos. Zároveň se firma rozrůstá o přibližně 900 zaměstnanců. [9]

Na základě spojení vzniká také nový název společnosti – Mattoni 1873, který odkazuje na jejího zakladatele a rok založení, dále nové logo a nové motto. [13] (obrázek 10)

4.4 SOUČASNOST VE SPOLEČNOSTI

V současné době společnost zaměstnává 3 200 zaměstnanců v celkem dvanácti výrobních závodech v osmi zemích. Své produkty rozváží do 20 zemí světa.

V České republice je celkem 6 výrobních závodů – Praha – Kolbenova, Kyselka, Mnichov, Poděbrady, Dobrá voda a Hanácká Kyselka. Hlavní centrála sídlí v Praze v Libni. V těchto českých působištích pracuje přibližně 1 300 zaměstnanců.

Obrázek 12: Portfolio Mattoni 1873



Zdroj: www.kmv.cz

Kromě prodeje nápojů a lupínků je také společnost sponzorem několika sportovních akcí a společenských událostí, jako například Prague International Marathon, Český slávik Mattoni, Mattoni Koktejl Festival, aj. Nezaostává ani v oblasti kultury – Mattoni je generálním partnerem projektu Magnesia Litera a spolupracuje na vyhlašování filmových cen Český Lev.

Obrázek 13: Mattoni je sponzorem běžeckých závodů



Zdroj: www.c-budejovice.cz

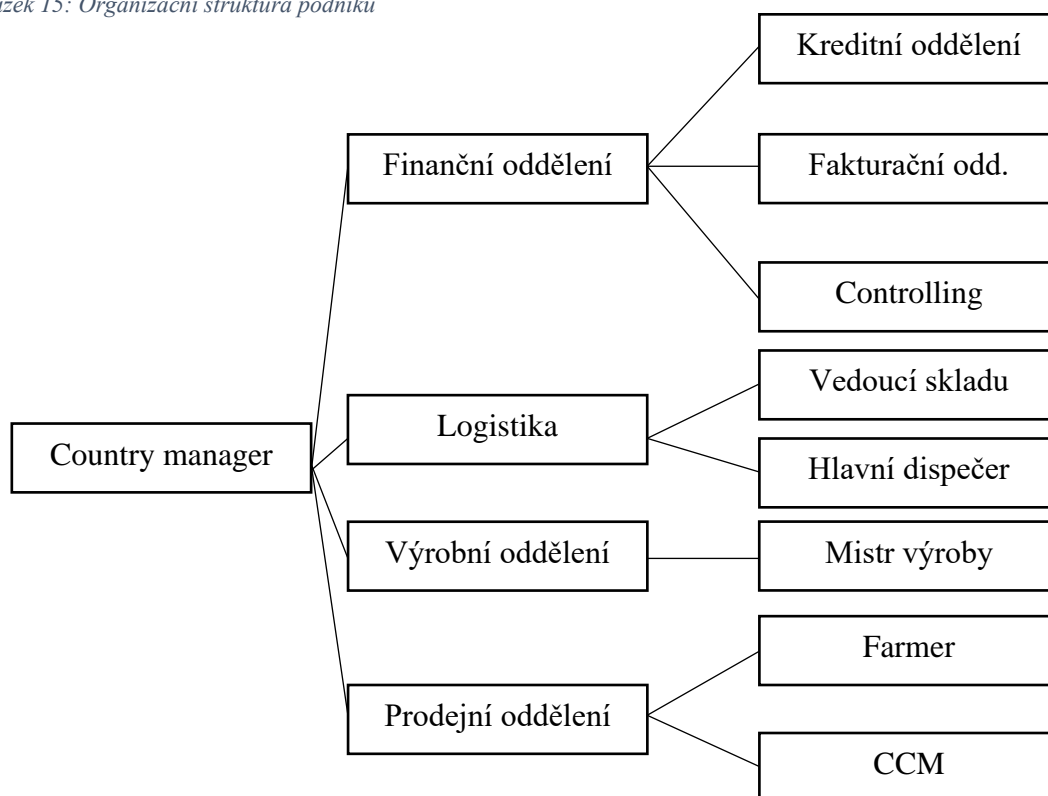
Obrázek 14: Mattoni sponzoruje Koktejl festival



Zdroj: www.koktejlfestival.cz

4.4.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKU

Obrázek 15: Organizační struktura podniku



Zdroj: Vlastní tvorba

4.5 ZÁKAZNICKÉ CENTRUM

Vzhledem k tomu, že Mattoni 1873 je výrobní podnik, potřebuje také své odběratele a zákazníky. Právě zákazníci dokázali pomoci společnosti k výborným výsledkům z pohledu prodeje nápojů a dalších produktů. Své zákazníky je ale potřeba si získat a dále o ně pečovat a komunikovat s nimi. Právě poslední dvě činnosti vykonává pracovník na zákaznickém centru. Zákaznické centrum je část závodu v Praze ve Vysočanech v Kolbenově ulici.

Zákaznické centrum je nedílnou součástí obchodního oddělení. Před spojením PepsiCo a Mattoni bylo toto call centrum pod společností PepsiCo od roku 2003. Po spojení se musely sjednotit způsoby, kterými si zákazníci původně samostatných společností objednávali.

4.6 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ZÁKAZNICKÉHO CENTRA

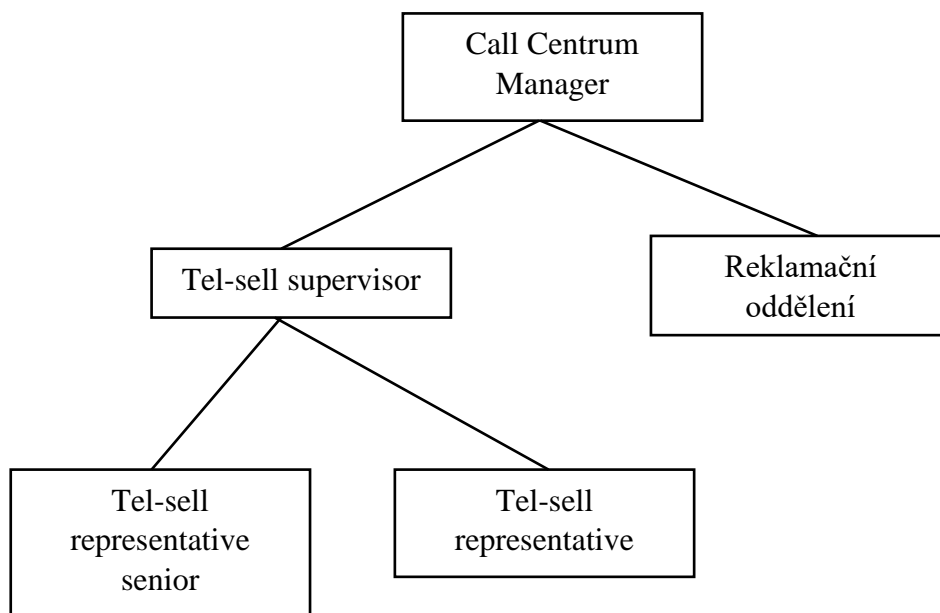
V zákaznickém centru jsou zaměstnáni lidé na pěti různých pozicích.

Tabulka 2: Organizační složení pracoviště

Pozice	počet zaměstnanců na této pozici
Call center manager	1
Tel-sell supervisor	4
Tel-sell representative senior	4
Tel-sell representative	8
Tel-sell representative – brigádník	3

Zdroj: Vlastní tvorba

Obrázek 16: Organizační struktura zákaznického centra



Zdroj: Vlastní tvorba

Celé callcentrum řídí a vede jeho manažer. Jeho hlavní náplní práce je plánování plnění objemů prodeje a zisku pro delegovanou databázi zákazníků prostřednictvím pracovního týmu, dále má na starosti výběrová řízení na pozici supervisor, jeho vedení a školení. Neustále spolupracuje s ostatními manažery firmy, ať už s manažerem logistiky nebo manažerem finančním. Vede meetingy se čtyřmi supervisory, kteří poté předávají informace řadovým zaměstnancům.

Dalším článkem jsou čtyři supervisoři, kteří mají rozdělený trh na segmenty a v rámci nich zhodnocují prodeje a reporty, plnění prodejů a cílů, dále mají na starosti školení zaměstnanců a výběrová řízení na pozice TSR a TSR brigádník. Právě supervisoři mají za úkol především motivovat zaměstnance k lepším výsledkům. Dalo by se říci, že jsou spojovacím článkem mezi TSR a CCM.

Součástí týmu jsou i TSR senioři, tzv. reliefové¹⁰. Ti jsou nedílnou součástí této skupiny hned z několika důvodů – na rozdíl od TSR nemají své svěřené zákazníky, a tedy své přidělené zákazníky, ale když není TSR přítomen, zastupují ho. Dále zaučují a školí nové zaměstnance, kontrolují smlouvy a faktury. Na rozdíl od „obyčejného“ TSR ovládají práci v SAPu¹¹, kde mohou upravovat objednávky, zjišťovat stav objednávky, případně měnit datum jejího dodání, a v neposlední řadě vyřizují emailové objednávky. Každý TSR senior má nějakou specializaci, čím se převážně zabývá. Jeden z nich je specialista na emailové objednávky, další se zabývá prodejem a vyřizováním objednávek u jednoho TOP klíčového zákazníka v gastronomii s 240 provozovnami, další se specializuje na onboarding¹², tedy zaučování nových zaměstnanců.

¹⁰ Pojmenování reliefové se používá na pracovišti

¹¹ Program v PC, ve kterém mohou upravovat objednávky

¹² Zaučování nových zaměstnanců

Tel-sell representative, TSR, telefonní partner. Všechna tato pojmenování patří jednomu z nejdůležitějších zaměstnanců telefonického prodeje. Práce telefonisty ve společnosti Mattoni nespočívá v nabízení jakýchkoliv služeb či spolupráce, to má na starosti právě jeho kolega v terénu.

Práce telefonního partnera obnáší:

- Péči o svěřené zákazníky
- Vyřizování telefonických objednávek
- Spolupráci s obchodním a servisním oddělením
- Řešení distribuce a potřebné administrativy ve firemních systémech
- Vyhodnocování hovorů a jejich statistika
- Plnění nastavených prodejních cílů [12]

Na pozici TSR jsou také přijímáni brigádníci. Velmi často jsou to studenti středních či vysokých škol, ale také maminky na mateřské dovolené. Náplň práce těchto brigádníků je víceméně stejná jako ostatních TSR jen s rozdílem, že častěji přijímají příchozí hovory. Je tedy potřeba, aby byli seznámeni s prací a kompetencemi svých kolegů z call centra, ale i jiných oddělení – např. fakturace, kreditní oddělení, reklamace atp. Velmi často se totiž stává, že zákazník nevolá kvůli vytvoření objednávky, ale kvůli nějakému problému, ať už s ledničkou, s kontaktem na OZ nebo jen s dotazem, kdy mu bude přivezeno zboží, které si objednal. V takových případech by měl tento zaměstnanec znát postup řešení, případně problém předat na odpovídající oddělení. Příchozí hovory samozřejmě přijímají i stálí TSR a pokud je potřeba tak i TSR senioři.

4.7 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Abych se dozvěděla pro mě důležité informace, využila jsem toho, že jsem byla zaměstnankyní v této společnosti. Díky tomu jsem si mohla udělat vlastní obrázek o tom, jak motivace funguje či nefunguje. Další informace jsem čerpala z dotazníkového řešení. Následující kapitolu jsem proto rozdělila do dvou podkapitol z důvodu přehlednosti.

4.7.1 Z POHLEDU AUTORA

Operátor call centra je za svou práci samozřejmě finančně odměňován. Jeho měsíční výplatu tvoří tzv. fixní složka a variabilní složka. Ve variabilní složce jsou započteny bonusy za plnění předem daných cílů a plánů. Pro výpočet variabilní složky slouží tabulka 4. Ta ukazuje ve žlutých polích jednotlivé cíle, které jsou hodnoceny, v zelených polích nejnižší možné splnění, 100% splnění a nejvyšší možné splnění. Pokud splní zaměstnanec cíl pod 95 %, nebude mu připočten žádný bonus. Nejvíce může získat odměnu za splnění cíle na 105 %. Pokud splní víc, než je tato hodnota, nezískává víc. V bílých polích vidíme rozepsané jednotlivé hodnoty v Kč odměny při splnění konkrétního cíle na určitou míru. Oranžová políčka znamenají, jakou mají jednotlivé cíle váhu při výpočtu.

Tabulka 3: Vyhodnocení bonusů

	Prodej zadaných produktů	Zaktivnění zákazníků	Distribuce	Personální cíle	
	95 %	95 %	95 %	95 %	
	100 %	100 %	100 %	100 %	
	105 %	105 %	105 %	105 %	
Hodnota kategorie	30 %	20 %	20 %	30 %	100 %
95 %	900	600	600	900	3000
96 %	1080	720	720	1080	3600
97 %	1260	840	840	1260	4200
98 %	1440	960	960	1440	4800
99 %	1620	1080	1080	1620	5400
100 %	1800	1200	1200	1800	6000
101 %	1980	1320	1320	1980	6600
102 %	2160	1440	1440	2160	7200
103 %	2340	1560	1560	2340	7800
104 %	2520	1680	1680	2520	8400
105 %	2700	1800	1800	2700	9000

Zdroj: Vlastní tvorba, dle interního dokumentu KMV

Samotné finanční ohodnocení je samozřejmě nedílnou součástí motivace zaměstnanců. Platí pro ně jednoduchý vzorec: čím víc prodám, tím víc získám na odměnách.

Na druhé straně jsou zaměstnanci motivováni i jinak než finančně. Vzhledem k tomu, že Mattoni 1873 zastupuje několik značek, dá se předpokládat, že tato firma bude disponovat i několika dárkovými reklamními předměty. Právě o tyto je čas od času velký zájem, a tak se přímo nabízí, vyhlásit o tyto předměty „soutěž“. Kdo prodá nejvíc balení Lay's, získá..., kdo prodá nejvíce lahví Mattoni, dostane... Takto by se dalo postupovat donekonečna...

Obrázek 17: Kulich s logem Pepsi



Zdroj: Vlastní foto

Obrázek 18: Batoh s logem Pepsi



Zdroj: Vlastní foto

Obrázek 19: Trička s logem Pepsi



Zdroj: Vlastní foto

Během mého působení opravdu takováto motivace fungovala a měla velice kladné ohlasy u zaměstnanců. Obzvlášť v letních měsících ocenili piknikovou deku za nejvyšší počet prodaných akcí na produkt Lay's. Tu si odneslo hned několik zaměstnanců.

V době spojování společností PepsiCo a KMV byl nevídaný zájem o trička a mikiny s logem Pepsi. Hned několik zaměstnanců se tedy předhánělo v tom, kdo kolik zaktivní zákazníků.

Samozřejmě byl ale zájem i o jiné součásti oblečení – např. tkaničky od Gatorade, ponožky od Mattoni či čelenka od Schweppes.

Obrázek 20: Skleničky Pepsi



Zdroj: Vlastní foto

Obrázek 21: Kostky od Schweppes



Zdroj: Vlastní foto

Dále několik zaměstnanců ocenilo odměnu za nejlepší splnění cíle v podobě piknikové tašky naplněné podle svých představ. K dosažení toho cíle bylo potřeba splnit hned několik úkolů, avšak našli se tací, kteří opravdu s plnou taškou na konci měsíce domů odcházeli.

Také TSR senioři mají svou motivaci každý měsíc. Vzhledem k tomu, že nemají svou trasu, a tedy stále zákazníky, kterým by pravidelně volali, bylo by těžké jejich produktivitu měřit a srovnávat s ostatními. Mají tedy cíle týkající se též prodeje, ale vzhledem k jejich celkové náplni práce a jejich zaměření by z důvodu kapacity nebylo možné plnit stejné cíle jako řadoví TSRs. Z tohoto důvodu mají ponížené hranice pro

splnění, ne však kvůli tomu, že by potřebovali nějak svou práci ulehčit, ale z důvodu rozmanité a obsáhlé náplně práce. V případě, že jsou všichni TSR přítomni a není tedy potřeba nikoho zastupovat, věnují se zefektivňování trasy – to spočívá v procházení zákaznických karet a přípravě na volání. V rámci této přípravy se starají o rušení smluv, případně na základě žádosti zákazníka o změnu fakturačních nebo identifikačních údajů. Takto připraví trasu operátorovi a ten se může plně věnovat objednávkám a péči o zákazníka.

Bohužel za mého působení se brigádníků motivace netýkala. Vzhledem k tomu, že brigádníci jsou placeni hodinovou sazbou, nedochází k rozdělování na fixní a variabilní složku. Je to tedy rozhodně jeden z bodů, který by se mohl změnit, v rámci hledání nějakého nového postupu hodnocení a motivace zaměstnanců.

4.7.2 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dotazník byl vytvořen v září 2019 v elektronické podobě a následně rozeslán zaměstnancům zákaznického centra. Dotazník obsahoval 17 otázek, z nichž prvních 5 bylo zaměřeno na informace o zaměstnanci, a zbývajících 12 se týkalo samotné motivace.

Dotazník obdrželi všichni TSRs, brigádníci a TSR senioři – celkem tedy 20 zaměstnanců. Supervisory a manažera jsem z dotazníku vynechala z důvodu jiného platového hodnocení a z důvodu toho, že oni jsou ti, kteří motivují, nikoliv jsou motivováni. Z 20 dotázaných se vrátilo 15 vyplněných dotazníků. Jedná se tedy o 75% návratnost. Myslím si, že i s touto návratností je možno objektivně vytvořit obraz pohledu zaměstnanců na jejich motivaci ze strany zaměstnavatele. Ve společnosti Mattoni 1873 si všichni zaměstnanci tykají, proto je takto psaný i samotný dotazník.

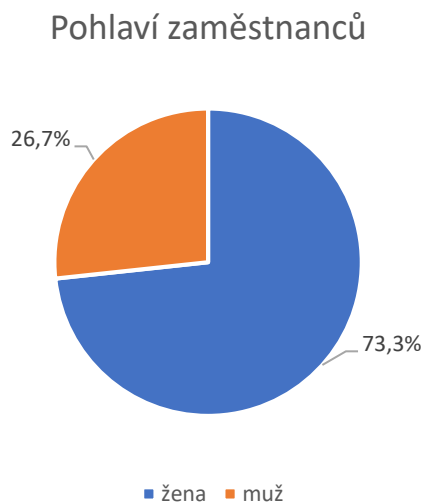
Dotazník byl poté spravován v programu Microsoft Excel, kde byly vytvořeny grafy a tabulky. Dotazníkové otázky jsou přiložené v příloze. (příloha 1)

4.8 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŘEŠENÍ

Otázka č. 1 *Jakého jsi pohlaví?*

První otázka byla dotaz na pohlaví zaměstnanců. Z celkového počtu pěti mužů vyplnili dotazník čtyři. Z celkového počtu patnácti žen vyplnilo dotazník jedenáct z nich.

Graf 1: Pohlaví zaměstnanců



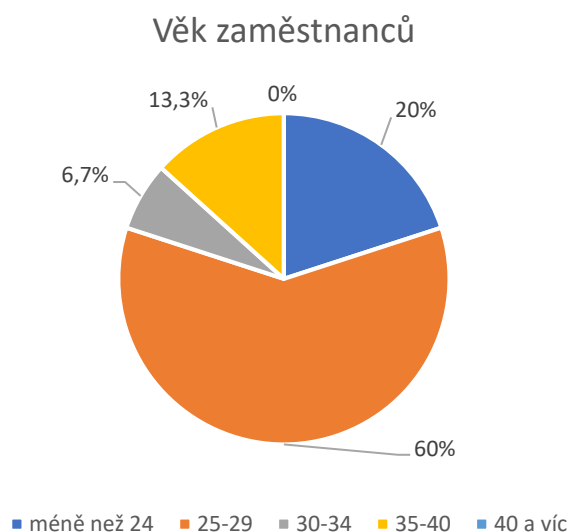
Zdroj: Vlastní tvorba

Otázka č.2: *Kolik ti je let?*

Druhá otázka se dotazovala na věk zaměstnanců. Zaměstnanci měli na výběr z pěti zvolených intervalů. Největším intervalem, a tedy nejčastější odpovědí, byl věk mezi 25-29 lety, kdy tuto odpověď zvolilo devět zaměstnanců. Na pomyslném druhé místě jsou tři zaměstnanci mladší než 24 let, dvěma zaměstnancům je v rozmezí 35 až 40 let a pouze jednomu zaměstnanci je od 30 do 34 let. Starší 40 let zde není nikdo. Může to být i důvodem toho, že je tato práce spojena s občasným stresem.

Z těchto odpovědí můžeme vyčíst, že zde pracují převážně lidé do 30 let. Pro ty mladší a čerstvě vystudované to tak může být ideální způsob, jak vkročit do další etapy života po studiích, tedy do té pracovní.

Graf 2: Věk zaměstnanců



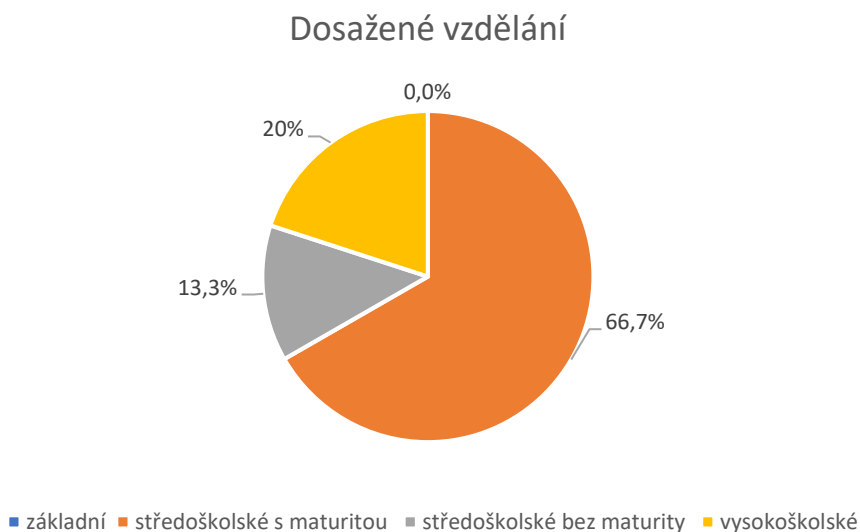
Zdroj: Vlastní tvorba

Otázka č.3: Jaké je tvé nejvyšší dosažené vzdělání?

Na otázku týkající se nejvyššího dosaženého vzdělání bylo možné odpovědět formou výběru z pěti možností. Nikdo neodpověděl, že má pouze základní vzdělání. Oproti tomu hned jedenáct pracovníků odpovědělo, že nejvyšší vzdělání, kterého dosáhli, je středoškolské, jeden z nich je bez maturity. Mezi telefonisty najdeme ale i tři jedince, kteří mají vzdělání vysokoškolské.

K vykonávání práce na pozici telefonisty je třeba mít středoškolské vzdělání, proto není divu, že je tato možnost nejčastější odpovědí.

Graf 3: Dosažené vzdělání



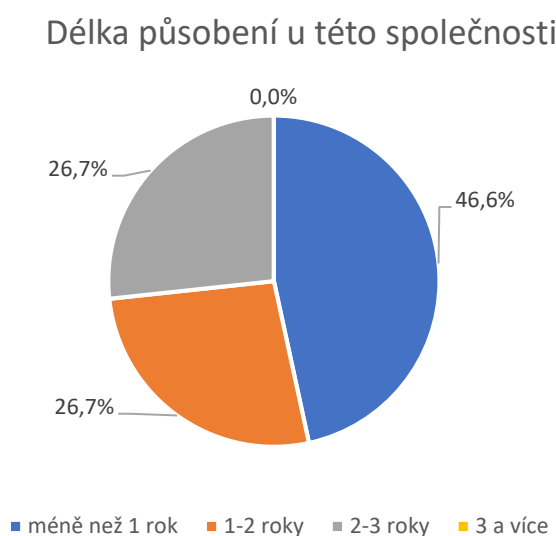
Zdroj: Vlastní tvorba

Otázka č.4: *Jak dlouho pracuješ ve společnosti?*

Na tuto otázku si mohli zaměstnanci opět vybrat ze čtyř možností. Variantu, že ve společnosti pracují méně než 1 rok, vybralo sedm z nich, v rozmezí mezi 1 rokem a 2 lety jsou zaměstnání čtyři pracovníci a stejně tak čtyři zaměstnanci zde pracují 2–3 roky. Déle než 3 roky zde nepracuje nikdo.

Skutečnost, že zde nepracuje nikdo déle než 3 roky, může být spojena s již zmiňovaným občasným stresem a typem práce. Některým zaměstnancům nemusí například vyhovovat stereotyp či každodenní kontakt s lidmi přes telefonní linku.

Graf 4: *Délka působení u této společnosti*



Zdroj: *Vlastní tvorba*

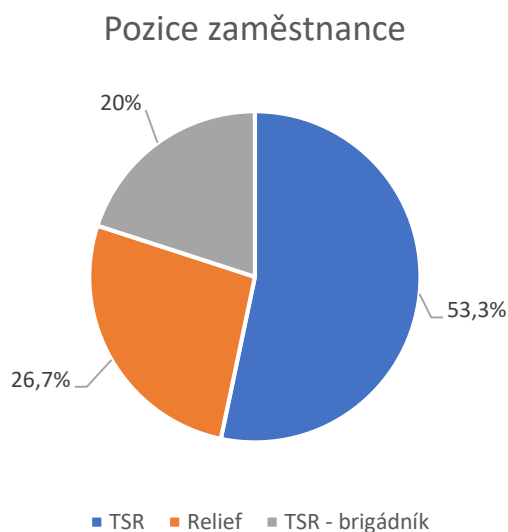
Otázka č.5: *Jaká je tvoje pozice v call centru?*

Již v kapitole 4.6 byly zmíněny pozice, které jsou v rámci call centra obsazeny. Dotazník se však týkal jen některých z nich. Na dotazník odpovědělo osm TSR (tedy stálých telefonistů), čtyři reliefové a tři brigádníci, kteří působí na pozici TSR.

Z těchto údajů můžeme vyčíst, že na dotazník odpovědělo 100 % reliefů, 53 % TSR a 50 % brigádníků. Pozice reliefů je jedna z nejdůležitějších pozic, a to nejen z hlediska návratnosti dotazníků.

Pozice reliefa vyžaduje praxi a zkušenosti z pozice TSR, „obyčejný TSR“ se tedy může stát reliefem po splnění podmínek při pohovoru a může na tuto pozici povýšit.

Graf 5: Pozice zaměstnance



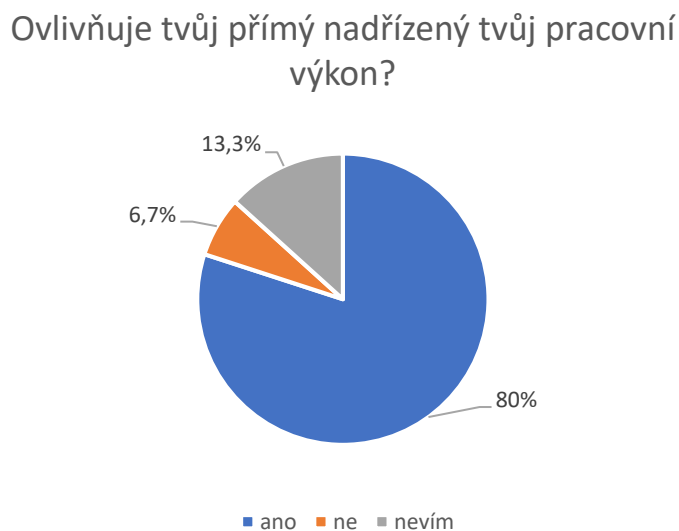
Zdroj: Vlastní tvorba

Otázka č.6: Ovlivňuje tvůj přímý nadřízený tvůj pracovní výkon?

Na tuto otázku bylo možné vybrat jednu ze tří možností – ano, ne, nevím. Předpoklad byl, že by tyto odpovědi měly být 100 % ano. Avšak „ano“ odpovědělo dvanáct dotázaných, dva odpověděli, že neovlivňuje a jeden neví.

Dotázané jsem nechala své odpovědi zdůvodnit v otázce č.7.

Graf 6: Míra ovlivnění pracovního výkonu



Zdroj: Vlastní tvorba

Otázka č. 7: *Zdůvodni svou odpověď u otázky č. 6.*

Otázka s pořadovým číslem 7 nebyla tak úplně otázkou, nýbrž prosba o zdůvodnění své odpovědi. Především mě zajímalo zdůvodnění odpovědi „ne“ a „nevím“, ale vybrala jsem i nejzajímavější zdůvodnění odpovědi „ano“.

Odůvodnění odpovědi „ne“ u otázky č. 6:

- Brigádníci nejsou moc pod vlivem.
- Mám vlastní systém, který funguje.

Odůvodnění odpovědi „nevím“ u otázky č. 6:

- Funguji jako samostatná jednotka a s přímým nadřízeným už moc spolupracovat nepotřebuji.¹³

Odůvodnění odpovědi „ano“ u otázky č. 6:

- Pokud se mi nadřízená nevěnuje, tak mě to demotivuje.
- Jeho přístup se odráží na mé práci.
- Velkou motivací a pomocnou rukou
- Motivací, pochvalou, zájmem se určitě ovlivňuje můj výkon k lepšímu.

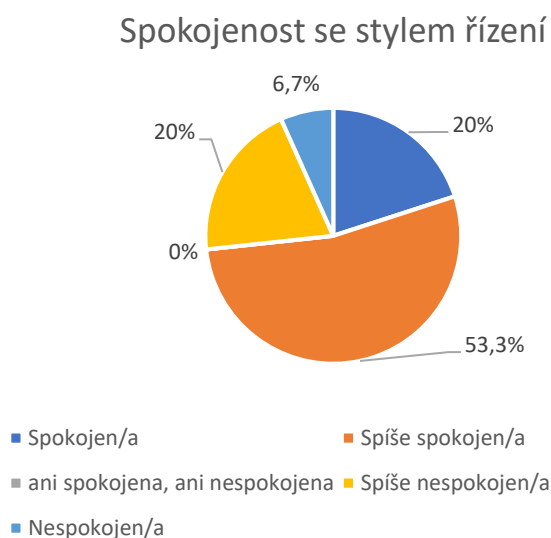
Odpovědi na kladný pohled na ovlivňování výkonu zaměstnanců se víceméně shodovaly. Dle mého názoru je vidět, že se supervisoři snaží motivovat zaměstnance, kterým zdá se tento přístup vyhovuje.

Otázka č. 8: *Jsi spokojený/a se stylem řízení, který je nastaven ve společnosti, ve které pracuješ?*

U této otázky měli zaměstnanci opět možnost zvolit jednu z pěti variant. Jedna možná odpověď byla pro ty, kteří jsou nerozhodní, tuto možnost odpovědi nevyužil nikdo z nich. Úplně spokojeni se stylem řízení a vedení zaměstnanců jsou tři dotázaní. Spíše spokojeno je dalších devět. Odpověď spíše nespokojen/a zvolili tři pracovníci a pouze jeden je nespokojen. Dle výsledků jsou bezmála tři čtvrtiny respondentů spokojeny či spíše spokojeny se stylem řízení zaměstnanců. Opět jsem požádala zaměstnance, aby své odpovědi zdůvodnili v otázce č. 9.

¹³ u této odpovědi se dá předpokládat, že odpovídajícím byl relief, jehož hlavní pracovní náplní je vyřizování emailových objednávek

Graf 7: Spokojenost se stylem řízení



Zdroj: Vlastní tvorba

Otázka č. 9: Zdůvodni svoji odpověď v otázce č. 8.

Tato žádost opět navazuje na předchozí otázku, tedy aby zaměstnanci své odpovědi zdůvodnili.

Odůvodnění odpovědi „spokojen/a“ u otázky č. 8:

- Dříve jsem zažil taková pekla, že si nemůžu teď stěžovat.
- Prozatím vše v pořádku
- Reálně nastavené pracovní cíle a organizace práce a systému ve společnosti.

Odůvodnění odpovědi „spíše spokojen/a“ u otázky č. 8:

- Brigádníci by mohli být bráni víc jako součást firmy.
- Myslím si, že některé procesy by mohly být lepší a lepší spolupráce mezi terénem a námi.
- Můj přímý nadřízený je systematický člověk a jeho styl práce a leadership mi vyhovuje.

Odůvodnění odpovědi „spíše nespokojen/a“ u otázky č. 8:

- Nedostatečná motivace
- Očekávám větší podporu
- Individuální metr pro lidi

Odůvodnění odpovědi „nespokojen/a“ u otázky č. 8:

- Nefér a nejednotné podmínky pro všechny

Odpovědi v této části se celkem rozcházejí. Může to být způsobeno délkou působení jednotlivců na pracovišti, či pozici, na které pracují.

Otázka č. 10: *Ovlivňuje tvůj pracovní výkon motivace?*

V této otázce jsem zcela cíleně zvolila jen dvě možné odpovědi – ano nebo ne. Výsledek této části mě mile překvapil, protože je z něj zřejmé, že každý z dotázaných si je vědom, že nejen jeho nadřízený, ale i samotná motivace, ovlivňuje jeho pracovní výkon. Všichni dotázaní zde zvolili odpověď „ano“.

Zaměstnanci jsou motivováni především odměnou za splnění cílů. Proto se jim tyto cíle sdělí na začátku měsíce, aby mohli během celého měsíce na tomto splnění pracovat a dosáhnout tak na finanční bonus, případně nějakou hmotnou odměnu.

Otázka č. 11: *Pokud „ANO“, jak konkrétně?*

Při sestavování dotazníku jsem neměla ani tušení, že u této otázky bude tolik odpovědí. Dotázaní měli odůvodnit svou odpověď z předchozí otázky. Otázka byla otevřená, a tak každý mohl napsat svůj pocit, jak on vnímá motivaci a jak ho vlastně ovlivňuje.

Odůvodnění odpovědi „ano“ u otázky č. 11:

- Když je motivace na něco, co mě zaujme, víc se snažím zadaný cíl splnit.
Bez motivace ne
- Motivační dárky, volno
- Finanční či materiální motivace mě určitě ovlivňuje.
- Bez motivace bych se nesnažil... proč taky?
- Osobní výzva k dosažení cíle
- Finančně
- Práce pak více baví
- Motivace posunout se dál
- Peníze do výplaty

Opět to byly odpovědi velice zajímavé, odlišné, a přesto dost podobné. Většina totiž zmiňovala, že je ovlivňuje právě motivace finanční. Dále se často objevovala odpověď týkající se možného kariérního postupu. Zde se nabízí postup na pozici reliefa, případně supervisory nebo dokonce je možnost přemístit se do terénu a vykonávat tak práci na pozici obchodního zástupce.

Někdo dokonce vnímá motivaci pouze pro sebe, jako pohon k práci, kterou si poté více užívá a baví ho. Několikrát jsem byla sama svědkem toho, že se dva kolegové spolu předháněli, kdo prodal víc lahví nebo kdo je na tom lépe v plnění.

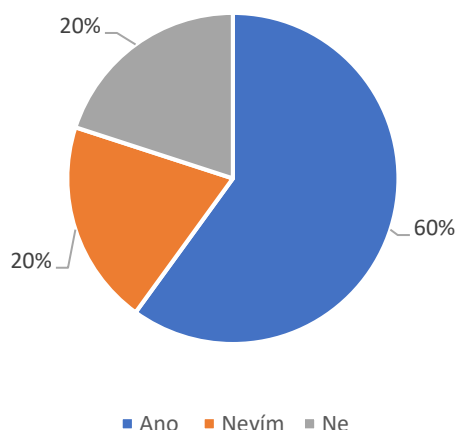
Naopak někteří motivaci vnímají jako nutnost k tomu, aby se snažili cíl vůbec splnit. Chápu to tak, že kdyby nebyla žádná odměna za dobře odvedenou práci a tento konkrétní zaměstnanec byl hodnocen pouze fixní složkou výplaty, nesnažil by se tedy cíl splnit a tím zvyšovat prodeje a získávání si tak např. nové zákazníky a v neposlední řadě zkušenosti. Nemyslím si, že je to dobrý pohled na věc, ale někdo to tak může pochopit.

Otázka č. 12: *Myslíš si, že jsi od svého přímého nadřízeného dostatečně motivován/a?*

V tomto bodě jsem zvolila odpovědi ano, ne nebo nevím. Ano odpovědělo devět lidí, ne tři a tři dotázaní neví.

Graf 8: *Jsi dostatečně motivován od svého nadřízeného?*

Jsi dostatečně motivován od svého nadřízeného?



Zdroj: *Vlastní tvorba*

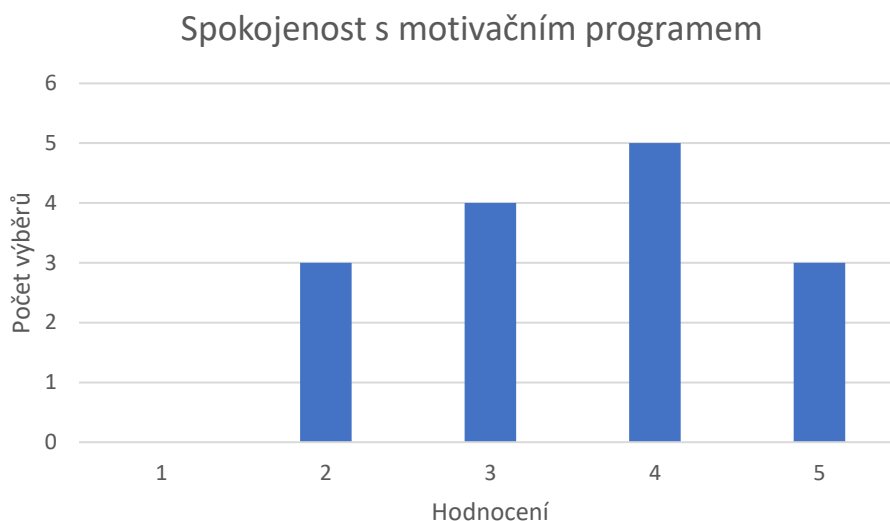
Ačkoliv tato otázka víceméně navazuje na otázku č. 6, byla záměrně položena o několik bodů později. Odpovědi, resp. procentuální vyjádření se vcelku liší. Zatímco na otázku, zda je zaměstnancův pracovní výkon ovlivněn přímým nadřízeným odpovědělo kladně dvanáct, u této otázky týkající se přímo motivace bylo kladných odpovědí pouze devět. U otázky č. 6 se totiž nejednalo o motivaci jako takovou, nýbrž o ovlivňování způsobem předávání zkušeností, rad a v potřebných chvílích podání pomocné ruky. Nyní už se ale zajímám přímo o motivaci. Ve třech případech respondent u otázky č. 6¹⁴ odpověděl „ano“ v tomto případě, ale odpověděl „ne“. Z této kombinace odpovědí by bylo možné odvodit, že právě tito mají dojem, že jim jejich nadřízení pomáhají a radí, ale už je tolik nemotivují. Je tu možnost se na tuto skutečnost zaměřit v rámci zlepšování a navrhování nových postupů a principů.

Otázka č. 13: *Do jaké míry jsi spokojen/a s motivačním programem společnosti, ve které pracuješ?*

V tomto případě měli respondenti za úkol zhodnotit motivační program společnost Mattoni 1873, resp. motivační program, který je nastavený na zákaznickém centru. Na stupnici od jedné do pěti měli vybrat výši spokojenosti s programem, kdy jeden znamenal nespokojen a naopak pět spokojen.

¹⁴ Ovlivňuje tvůj přímý nadřízený tvůj pracovní výkon?

Graf 9: Spokojenost s motivačním programem



Zdroj: Vlastní tvorba

Podle odpovědí na předcházející otázky jsem čekala o něco příznivější výsledek tohoto hodnocení. Průměrný výsledek je totiž hodnocení 3,5. Nikdo neodpověděl hodnocením 1, tři zaměstnanci hodnotili číslem 2, čtyři zvolili zlatou střední cestu, tedy číslo 3. Nejvíce, a to pět lidí, vybralo hodnocení 4 a pouze tři dotázaní jsou velmi spokojení a motivační program od nich dostal nejlepší hodnocení, tedy 5.

V rámci návrhové části bych se ráda pokusila o zvýšení tohoto hodnocení.

Otázka č. 14: *Vyber možnosti, které tě nejvíce motivují.*

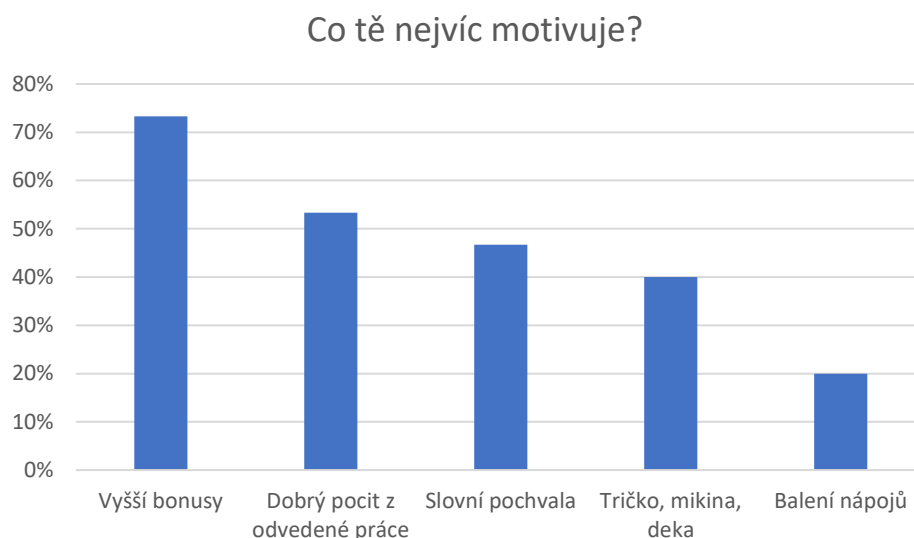
Zde měli zaměstnanci možnost vybrat více možností z mých navrhovaných. Připravila jsem na výběr pět odměn, se kterými jsem se setkala při mém osobním působení ve firmě a o nichž vím, že si zaměstnanci pochvalovali. Mohli si vybírat mezi vyššími bonusy k výplatě, balením nápojů či lupínků dle vlastního výběru, slovní pochvalou, dobrým pocitem za odvedenou práci a materiálními odměnami (trička, mikiny, deky atp.). Samozřejmě mohli vybrat jednu odpověď nebo všechny.

Nikoho nejspíš nepřekvapí, že varianta „vyšší bonusy“ pracující motivuje nejvíce. Tuto možnost vybralo jedenáct lidí. Velice překvapivá je pro mě odpověď – dobrý pocit za odvedenou práci. Je vidět, že tuto práci vykonává několik skromných lidí a za to by si zasloužili obdiv. Tuto variantu vybralo osm lidí. S rozdílem pouze jednoho „hlasu“ skončila odpověď „slovní pochvala“. Samozřejmě dotázaní vybírali několik odpovědí najednou, a tak je možné, že by dotázaný chtěl vyšší bonusy a slovní pochvalu zároveň. Nicméně tuto možnost zvolilo sedm lidí. Z hmotných odměn za splnění cílů jsem vybrala trička, mikiny a deky s logy Pepsi a Lay's – ty v mém dotazníku zvolilo šest dotázaných. Nejmenší úspěch mělo balení nápojů – pouze tři odpověděli takto.

Při diskusi výsledků s manažerem call centra jsme hodně debatovali právě o motivaci formou pochvaly. V rámci meetingů se on sám snaží chválit své zaměstnance před svými kolegy, aby jim takto alespoň slovně poděkoval za to, jakou odvedli práci.

Jeho samotného odpovědi otázku nepřekvapily, toto pořadí čekal. Dalším bodem naší debaty byla tzv. sebemotivace. Tedy to, když má člověk dobrý pocit z odvedené práce. V takovém případě většinou není potřeba dotyčného více motivovat podobným způsobem. Každopádně dle mého názoru pochvaly není nikdy dost.

Graf 10: Co tě nejvíc motivuje?



Zdroj: Vlastní tvorba

Otázka č. 15: *Myslíš si, že by tvoji produktivitu zvýšily finančně hodnocené hovory (tzv. Callskripty)?*

Jedním z mých plánovaných návrhů na zlepšení by mohly být finančně hodnocené hovory, které momentálně nejsou zavedené, a tak jsem se rozhodla zahrnout tuto otázku i do svého dotazníku.

Názory na hodnocené hovory se liší. Podle mých informací již v minulosti tzv. Callskripty byly zavedeny, i když ne v pravém slova smyslu. Jednalo se totiž o podklady k tomu, jak by měl správný hovor vypadat. Avšak jednalo se o pouhý návod, nikoliv striktní pokyny jak postupovat při hovoru. Každý telefonista si proto tyto podkladové fráze mohl upravit podle sebe a podle toho, jak mu to vyhovovalo. Jednou měsíčně si pak manažer a supervisoři náhodně vybrali od každého několik hovorů a ty hodnotili. Díky nim, pokud samozřejmě telefonista použil veškeré náležitosti, které má 100% hovor se zákazníkem mít, si mohl zaměstnanec přivydělat pěkné peníze v rámci bonusů.

Na toto téma jsem opět vedla debatu s manažerem call centra, kdy mě zajímal jeho názor a především důvod, proč toto hodnocení bylo zrušeno. Dostalo se mi odpovědi, že tak úplně zrušené nebylo, jen není finančně hodnocené. Každý operátor má čas od času zpětnou vazbu od supervisory, který s ním stráví dvě hodiny na příposlechu hovorů a může mu tak zpětnou vazbu podat hned po ukončení hovoru. V případě hodnocení užití callskriptu se jedná o zpětnou vazbu se značným zpožděním a není to tak efektivní jako v případě příposlechu. I přesto si ale manažer se supervisory jednou za čas poslechnou náhodný hovor, aby věděli, zda nemají v některé z konkrétních oblastí uspořádat školení.

Tato část však tvoří pouhých 20 %, oproti 80 % zpětné vazby při dvouhodinovém sezení supervisora u TSR.

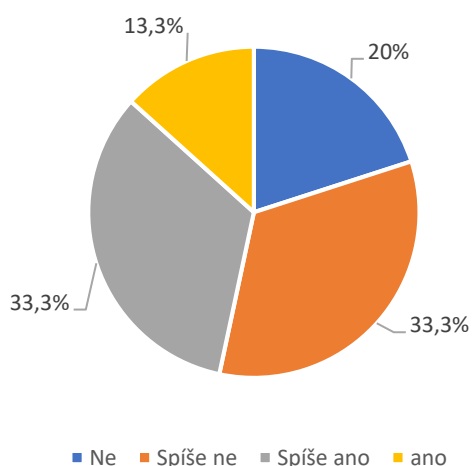
Zaměřila jsem se na odpovědi zaměstnanců, kteří odpověděli v otázce č. 4, že v Mattoni 1874 pracují 1 až 2 roky nebo 2 až 3 roky. Zajímalo mě totiž jejich názor na to, zda by podle nich znovuzavedení těchto hovorů bylo prospěšné či nikoliv.

Bohužel mi dotazník v této otázce moc nepomohl, protože každý zaměstnanec, ať už z intervalu 1 až 2 roky nebo 2 až 3 roky, odpověděl jinak. Každý má jiný názor a v tomto případě by bylo jedinou možností vytvořit zkušební provoz, zda by se nahrávané hovory ujaly s pozitivním ohlasem či nikoliv.

V grafu je znázorněno procentuální obsazení jednotlivých odpovědí. Každý měl svůj názor, takže odpověď nevím nezvolil nikdo, spíše ano nebo spíše ne zvolil stejný počet respondentů, pět, ano zvolili dva, a naopak ne vybrali tři zaměstnanci.

Graf 11: Zvýšily by tvoji produktivitu hodnocené hovory?

Zvýšily by tvoji produktivitu hodnocené hovory?



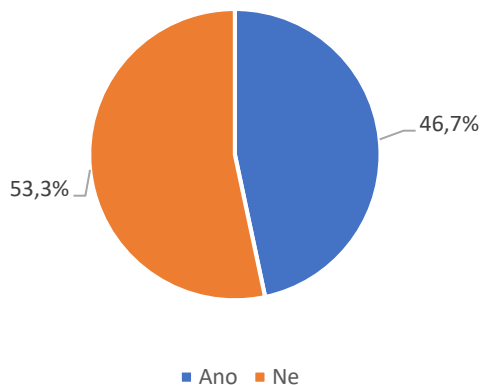
Zdroj: Vlastní tvorba

Otázka č. 16: *Myslíš si, že jsi za svou dobře odvedenou práci dostatečně ohodnocen/a?*

Na tuto otázku odpovědělo sedm zaměstnanců ano a osm zaměstnanců ne. Tento výsledek by podle mě mohl být trochu jiný, za předpokladu, že by sami zaměstnanci sdělili svému vedení, jak by si představovali své ohodnocení. Vedení by se pak samozřejmě mohlo, ale nemuselo, podřídit těmto návrhům.

Graf 12: Jsi dostatečně ohodnocen/a za dobře odvedenou práci?

Jsi dostatečně ohodnocen/a za dobře odvedenou práci?



Zdroj: Vlastní tvorba

Otázka č. 17: Máš nějaký návrh na odměnu, která by tě ještě více motivovala?

V této poslední otázce jsem zaměstnancům zákaznického centra nechala volnost jejich fantazii. Čekala jsem různé odpovědi, avšak nejčastější tématem byly peníze a zvýšení bonusů nebo fixní složky.

Odpovědi na otázku č. 17:

- Možnost jít dřív domů při přeplnění cíle
- Vyšší plat
- Volno
- Osobní hodnocení konkrétního zaměstnance
- Mattoni pytel
- Porovnání výsledků práce – soutěživost, výzva
- Benefitový program, bonusy z nadprodejů
- Vyšší základ

Díky dotazníku jsem zjistila, jak moc vnímají zaměstnanci na konkrétním pracovišti to, jestli jsou nebo nejsou motivováni mít lepší výsledky například v porovnání s loňským rokem, předešlým měsícem nebo dokonce mezi sebou. Někteří například motivaci ani nepotřebují nebo alespoň mají ten pocit, protože dělají úplně odlišnou práci než ostatní a nemají se tedy s kým porovnávat nebo nemohou srovnávat prodeje s minulým rokem. Takovým typickým příkladem je zaměstnanec, který vyřizuje emailové objednávky. Sice může porovnávat počet emailů, které mu do schránky přišly, ale vzhledem k tomu, že to je jen jeden, řekla bych, nejméně používaný způsob vytvoření objednávek, toto porovnávání by bylo naprosto zbytečné.

Nutno podotknout, že množství prodaných lahví, balení či akcí záleží především na zákaznících. Nikdy se neposílají balení pití bez jejich vědomí. To, zda nakupují nebo ne, u nich záleží např. na momentálním počasí, na množství jejich zákazníků, zda si kupují nápoje např. v restauracích nebo barech, nebo zda mají či nemají sezonu.

5 NÁVRHOVÁ ČÁST

Návrhovou část jsem se rozhodla rozdělit do dvou částí. První z nich využiji k celkovému vyhodnocení momentální situace na základě pozorování a dotazníku, následně pak druhou k samotným návrhům vedoucím ke zvýšení motivace zaměstnanců.

5.1 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Analytická část byla zpracována na základě dvou metod výzkumu. Proto jsem i tuto kapitolu rozdělila do dvou samostatných podkapitol.

5.1.1 VYHODNOCENÍ POZOROVÁNÍ

Jak už bylo řečeno v úvodu, tento podnik jsem si vybrala pro svou diplomovou práci z důvodu toho, že jsem měla možnost být rok součástí týmu pracujícího v zákaznickém centru. Díky tomu jsem také mohla poznat všechny zaměstnance, nadřízené i manažera call centra a sledovat jejich práci nejen ze studijních důvodů.

Během mého působení proběhly změny nejen na pozicích supervisorů, ale i na pozicích TSR seniorů a TSR. Díky tomu jsem mohla částečně porovnávat práci nováčků a zaměstnanců, kteří zde pracovali delší dobu a později se podílet s novými supervisory na tvorbě nového konceptu vedení a motivace zaměstnanců.

Z hlediska motivace si myslím, že jsou zaměstnanci víceméně spokojení. Bonusy dostávají na základě odvedené práce a reklamní předměty jako odměnu za splnění cíle. Cíle ke splnění se každý měsíc mění. Společně s nimi se mění i akce, které jsou zákazníkům nabízeny, a tak i zákazníci mohou každý měsíc využívat různé kombinace zboží doprovázené vždy zbožím zdarma. Jde tedy o kombinace 3+1, 5+1, atp. Nejen že se takto zvyšuje míra spokojenosti zákazníka, ale také objemy prodeje, za které jsou operátoři finančně hodnoceni.

5.1.2 SHRUTÍ DOTAZNÍKU

Při vyhodnocování dotazníku jsem se dozvěděla několik zajímavostí nejen z odpovědí, ale i díky diskusím, kterých jsem se poté účastnila. V dotazníku jsem nechala zaměstnance odpovídat jak na uzavřené otázky, tak i na ty otevřené, kde tedy mohli sdělit svůj názor a odůvodnit tak své odpovědi. Ty se ve většině případů shodovaly – ať už z pozitivního pohledu tak i toho negativního.

Právě odpovědi v dotazníku mi pomohly nejvíce při tvorbě nových návrhů, na které se zaměřím ve druhé části této kapitoly. Z odpovědí jsem se dozvěděla, že spokojenost se stávající motivací a nynějším způsobem řízení je skoro 75 %. Co se však odpovědí na finanční dotaz týká, tam už spokojenost byla pouze poloviční. Tomuto výsledku také odpovídají hodnoty spokojenosti, jaké operátoři udělili variantám, které je

nejvíce motivují. Tato otázka pro mě bude hodně stěžejní, abych se pokusila zvednout míru spokojenosti na straně zaměstnanců.

Spokojenost operátorů může bohužel zkreslovat fakt, že několik zaměstnanců je zde nových a nemůže proto porovnat způsob motivace a řízení, jaké bylo nastaveno za dob fungování samostatné společnosti PepsiCo. Já, jako brigádník, jsem žádnou změnu nepocítila, ale co se týče stálých zaměstnanců, bylo mi řečeno, že si museli zvykat a přizpůsobovat se částečně obchodním zástupcům, kteří pracovali v terénu. Ti totiž byli zvyklí na jiný způsob a jiné postupy práce, a tak bylo potřeba vše sjednotit, aby byla práce obou týmů efektivní. Vzhledem k tomu, že jsem nedostala svolení zveřejnit výši platového ohodnocení, nemůžu ani porovnat, zda jsou na tom zaměstnanci z platového hlediska lépe teď nebo před spojením.

V samém závěru dotazníku jsem se dotázala zaměstnanců na jejich návrhy na odměny, které by je ještě více motivovaly. Tím, že nebyli nijak omezeni, si mohli vybrat prakticky cokoli. Po vyhodnocení jsem návrhy předložila vedení a zkonzultovala s ním, zda by byly některé varianty možné zrealizovat. Závěr z této diskuse nalezneme v kapitole 5.2.

5.2 DOPORUČENÍ A NÁVRHY

Vzhledem k tomu, že jsem diplomovou práci začala psát v době, kdy docházelo právě ke spojení dvou společností, a tedy sjednocení způsobu řízení a vedení zaměstnanců, mohla jsem se přidat k tvorbě a zpracování návrhů změn, které by mohly pomoci ke zvýšení objemu prodejů. Ve stejné době nastupovali na své pozice tři noví supervisoři, kteří se zároveň seznamovali s náplní své práce a se svými podřízenými. Nechala jsem je tedy zjistit, jak vše fungovalo, aby mohli sami přijít na to, co by se dalo změnit. Poté dostali informaci od manažera call centra, že bych se ráda podílela na návrzích změn.

Po uplynutí nějaké doby a zkoumání práce zaměstnanců, zaučení nováčků a seznámení se s celou společností, jsme se tedy pustili do diskuse se supervisory. Vzhledem k tomu, že tou dobou jsem ještě neměla zpracované odpovědi v dotazníku, bylo naše řešení pouze na základě domněnek, co by asi tak mohlo pomoci zaměstnancům. Byla tedy možnost využít metody pokus omyl a zavést nějaké změny. Tyto změny bych ráda přiblížila a popsala.

5.2.1 VZNIK TÝMŮ CALL CENTRA

Při takovém počtu zaměstnanců na jednom pracovišti se přímo nabízelo rozdělit je do skupinek podle jejich náplně práce, podle jejich zaměření na určitý trh nebo například podle losu – první dvě možnosti by samozřejmě měly nějaký pozitivní dopad na práci. Rozhodli jsme se tedy pro rozdělení podle zaměření na trh. Vznikly tak dvě skupiny – skupina pro prodej na ontrade¹⁵ a skupina offtrade¹⁶ Tyto skupiny však byly

¹⁵ Prodeje do kaváren, restaurací, barů

¹⁶ Prodeje do čerpacích stanic, Jednot, večerek

nepoměrně jinak velké - 8: 3.¹⁷ Pochopitelně z tohoto rozdělování byli vynecháni TSR senioři a brigádníci.

Toto rozdělení nám sice trochu pomohlo, ale od této změny jsme čekali trochu víc. Proto jsme se rozhodli, že využijeme většího počtu supervisorů a uděláme tak celkem skupiny čtyři. Dvě skupiny budou obsahovat zaměstnance, kteří se specializují na ontrade, tedy na prodej do restaurací, barů, kaváren, hotelů apod. Jedna skupina bude zaměřená na offtrade, tedy čerpací stanice, jednoty atd. a úplně poprvé vznikne samostatná skupina brigádníků. Jednou z několika výhod tohoto rozdělení je mimo jiné i to, že se každý supervisor může věnovat menšímu počtu lidí a být si tak s nimi i o něco blíž. Vznikly tak skupiny o obsazenosti 4: 4: 3: 4 zaměstnanci.

Po ucelení týmů se tak mohly pořádat meetingy pro jednotlivé skupiny zvlášť. I to mělo své kouzlo, protože se tak více poznávali i zaměstnanci mezi sebou. Po tomto rozdělení tak měla každá skupina (kromě dvou zaměřených na ontrade) dané cíle na plnění. Už tedy nebyl každý zaměstnanec jen za sebe, ale mohli začít porovnávat své výsledky ve skupině s ostatními, ale v rámci ontrade i skupiny jako celky mezi sebou. Skupina reliefů fungovala již delší dobu.

K dokonalosti tohoto nápadu chyběl jeden detail, že supervisoři seděli odděleně od operátorů. Nebyli tedy v přímém centru hovorů. To jsme se rozhodli změnit. Změnili jsme zasedací pořádek na call centru, ale i jeho rozvržení v rámci stolů tak, aby jednotlivé týmy seděly u sebe a aby měly svého vedoucího týmu, tedy supervisoři, v čele. V této změně jsme udělali malou výjimku i vzhledem k náplni další práce. Nechali jsme jednoho supervisoři sedět odděleně. Jednalo se o tým brigádníků a v tomto případě nebylo potřeba, aby tento vedoucí byl v přímém celodenním kontaktu. Tento supervisor má mimo jiné na starosti i spolupráci s reklamačním oddělením.

5.2.2 MOTIVACE BRIGÁDNÍKŮ

Vzhledem k tomu, že jsem sama ve společnosti působila jako brigádník, bylo mi velice líto, že se nemůžu zúčastnit pomyslných soutěží a snažit se tak získat upomínkové předměty nebo balení vybraných produktů. Na meetingu jsem tedy navrhla, zda by bylo možné vymyslet nějakou motivaci pro brigádníky.

Vymýšleli jsme tedy způsob, jak motivaci prezentovat a jaká odměna by na brigádníky čekala. Nakonec jsme se shodli, že vzhledem k tomu, že jsou brigádníci placeni za odpracované hodiny, zajisté by ocenili proplacené hodiny navíc. V reálu to tedy vypadá tak, že každý měsíc má tým brigádníků své cíle, které ale zároveň pomáhají a souvisí s cíli TSRů tak, aby jim úspěšná práce brigádníků zvyšovala jejich počty prodaných produktů. Pro lepší přiblížení uvedu příklad. Brigádníci se v měsíci září zabývali cíli týkajícími se akce sycených limonád ve skle. TSR a reliefové měli ten měsíc za úkol prodat co nejvíce Pepsi ve skle a zároveň nabízet Pepsi Max ve skle zákazníkům, kteří tento produkt ještě neodebrali. Brigádníci tedy při příchozích hovorech využívali akci 8+1, což znamenalo: „vezměte si osm jakýchkoliv sycených limonád a já vám pošlu

¹⁷ V době, kdy jsem začínala s pozorováním pracovalo na zákaznickém centru více zaměstnanců, než v době zpracování dotazníku

jednu přepravku vody za korunu“. Každá tato prodaná akce pro něj znamenala proplacenou jednu hodinu navíc. Tyto hodiny navíc se ale započítávaly až po prodání 40 akcí, tzn. čtyři proplacené hodiny navíc, 60 akcí – šest proplacených hodin, avšak maximálně mohl brigádník získat osm proplacených hodin navíc za 80 prodaných akcí.

5.2.3 SBÍRÁNÍ BODŮ

Dalším návrhem, který by mohl zvýšit motivaci, je sbírání bodů za splnění jednotlivých cílů. Tento nápad částečně vychází z návrhu od zaměstnance, který vyplnil dotazník. Respondenta by více motivovalo srovnávání výsledků. Proto jsme vymýšleli, jakým způsobem tak práci hodnotit a „bodovat“. Jedním z návrhů bylo vytvoření bodovací stupnice a na základě výše splnění daného cíle by bylo uděleno několik bodů.

Každý úkol v rámci motivace musí mít také odměnu za jeho splnění. Zde jsem také vycházela z výsledku dotazníku. Celkem úspěch zaznamenala odpověď na otázku č. 14: Co tě nejvíce motivuje? – slovní pochvala. Tato informace mi pomohla k vymýšlení odměny za nejvyšší počet získaných bodů za určité časové období. Pro toho zlepšení by bylo potřeba pořídit například nástěnku nebo tabuli. Zaměstnanec s nejvyšším počtem získaných bodů by si vysloužil foto a poděkování na této nástěnce. Kdyby se tato odměna zdála zaměstnancům příliš malá, mohl by být vytvořen děkovný diplom s oslovením „top obchodník“ a darován zaměstnanci a vystaven na ATS.

Další variantou na odměnu za nasbírané body jsou poukázky. Dříve se nejproduktivnějším zaměstnancům rozdávaly poukázky do Alzy. Proto jsem navrhla tuto tradici obnovit a po splnění měsíčního cíle bych úspěšné zaměstnance odměnila poukazy na 500 Kč do Alzy, nebo do jiného obchodu s elektronikou nebo s jiným zbožím podle preferencí zaměstnanců. Na konci každého roku by mohlo pět nejlepších prodejců získat poukazy v hodnotě např. 5 000 Kč.

5.2.4 HODNOCENÍ HOVORŮ

V dotazníku se objevila otázka týkající se hodnocených hovorů díky použití tzv. callskript. Již výše byla vysvětlena podstata callskriptů, tak jak fungovaly kdysi. Já jsem se rozhodla navrhnout hodnocení hovorů a jejich následné finanční ohodnocení.

Můj návrh spočíval v hodnocení hovorů jednotlivých operátorů. Jednou měsíčně by manažer call centra nebo supervisor vybral náhodně od každého telefonisty několik hovorů a ty pak zhodnotil po obsahové stránce.

Hovor by měl obsahovat pochopitelně představení se a pozdrav, sdělení, z jakého důvodu voláme, případně nabídnutí objednání zboží. V případě, že se tohoto konkrétního zákazníka týkají akce, určitě mu je sdělit a nabídnout mu kombinace. Každý operátor by měl aktivně nabízet další sortiment z portfolia, které zákazník neodebírá, sdělení data závozu a pokud si to zákazník vyžádá, tak cenu objednaného zboží. Pokud má zákazník dotaz, pak by na něj měl telefonista reagovat a odpovědět, případně

zákazníkovi sdělit, kam se má s tímto dotazem zákazník obrátit. Samozřejmostí je poděkování a rozloučení.

Pokud by každý z těchto náhodně vybraných hovorů obsahoval vše, co má, bylo by záhodno udělit tomuto telefonistovi body a pokračovat v postupu uvedené v kapitole 5.2.3. Dále se tito operátoři měli stávat určitým vzorem pro ostatní, takže by opět nebylo od věci takového zaměstnance zviditelnit např. na nástěnce.

Toto však bylo hodnocení hovorů bez přítomnosti telefonisty, který hovory provedl. Další možností je totiž hodnocení a poslech hovoru přímo s telefonistou. Ten pak může sám zhodnotit svůj hovor a dostat tak zpětnou vazbu od vyššího vedení. Toto má ale nevýhodu, a to takovou, že hodnocení by probíhalo zpětně třeba i po pár týdnech kdy se hovor uskutečnil. Těžko si pak tedy bude operátor takový hovor pamatovat. Hodnocení samotným telefonistou by mělo výhodu takovou, že by si sám mohl uvědomit chyby, pokud se některých dopustil a příště je tak už nedělat. Málokdo se ale sám dokáže poslouchat, natož se ještě soustředit na vlastní nedostatky.

Na konci tohoto dokumentu naleznete přepsané hovory jedné telefonistky s dvěma zákazníky. Protože jsem nechtěla a ani nemohla zveřejnit jméno zaměstnance ani provozovny, která objednávala zboží, je zaměstnanec v hovoru uváděn jako T, zákazník Z. Při představení se telefonistka představuje pod falešným jménem Jiřina a provozovna je označena XY. Hovory byly přepsány přesně tak, jak zazněly, proto se mohou vyskytovat nespisovné výrazy.

Tyto dva hovory nám ukazují, jak by měl takový správný hovor vypadat. Hovor č. 1 je jasný, zřetelný, zákazník byl pravděpodobně připraven a čekal na zavolání telefonistou. Telefonistka mu nabídla akci, na kterou zákazník reagoval velmi pozitivně, a ještě si vzal navíc sortiment, který do splnění akce potřeba ani nebyl. Tento hovor obsahuje vše, co by měl obsahovat a telefonistka by za něj dostala vcelku pěkné hodnocení.

Hovor č. 2 trval o poznání déle. S největší pravděpodobností se jednalo o novou zákaznici, která začala spolupracovat s touto firmou a potřebovala nejdříve radu od obchodního zástupce. Nejspíš v důsledku nepřesné komunikace¹⁸ nedošlo k doručení portfolia v papírové podobě. V tomto případě telefonistka nabídla možné řešení a pomoc v dané situaci. I přes to, že se zákaznice na začátku hovoru tvářila, že o objednávku nemá zájem, následně po tom, co viděla kladnou reakci ze strany TSR a snahu o řešení, k objednávce svolila. Dokonce ani neměla problém s doplněním zboží do potřebného množství, aby se mohl uskutečnit závoz. Byla sdělena cena, datum závozu přesně tak, jak by to mělo vypadat, pokud si o tyto informace zákazník zažádá. Po ukončení hovoru podala informace obchodnímu zástupci, který se telefonistce omluvil za nedodání a při příští návštěvě se omluví přímo zákaznici.

¹⁸ Tuto informaci jsem dostala přímo od obchodního zástupce, který měl portfolio dodat

5.3 SHRNUTÍ A EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ NÁVRHŮ

Zmíněnými návrhy na zvýšení motivace zaměstnanců jsme společně s manažerem zákaznického centra docílili efektivnosti práce zaměstnanců. Společně jsme vymysleli nápady, aby se zaměstnanci cítili více motivováni nejen po finanční stránce.

Pro účely dalšího rozvoje a vývoje jsem se rozhodla zkalkulovat své návrhy a zjistit jejich ekonomické dopady.

Přestěhování zákaznického centra a změna zasedacího pořádku stály pouze čas. Vzhledem k tomu, že jsem se v této diplomové práci nezajímala o konkrétní finanční hodnocení zaměstnanců, nevím, jestli se zvýšil plat supervisorů. To by totiž mohl být právě náklad spojený s tímto návrhem. Momentálně ale počítám nulu.

Další návrh se týkal sbírání bodů. V tomto návrhu by se dalo kalkulovat pořízení nástěnky či magnetické tabule. Nástěnka, která by mohla vyhovovat, stojí 139 Kč. Cena magnetické tabule začíná na částkách kolem 400 Kč. Záleží, na čem se shodne vedení v případě, že by se rozhodlo tento návrh využít. Další náklad spojený s tímto návrhem, je tisk „certifikátu“ či „diplomu“. Zákaznické centrum disponuje hned dvěma tiskárnami, které se běžně při provozu používají, takže tento náklad by měl být zanedbatelný.

Návrh týkající se hodnocení hovorů jako takových by z mého pohledu nestál opět nic za předpokladu, že se nezmění výše platu toho, kdo by hovory kontroloval, bodoval a hodnotil. Tento návrh byl ale po diskusi s manažerem zamítnut, proto jsem se rozhodla ho dále z ekonomického hlediska nezkoumat.

Poukázky do Alzy a jiných obchodů získávají v rámci benefitů a sponzorských darů, proto je nezapočítávám do kalkulace.

V součtu tak mé návrhy společnost vyjdou do 400 Kč. Pokud by se vedení společnosti řídilo návrhy zaměstnanců týkajícími se zvýšení platů, benefitů, bonusů a podobně, bylo by to pochopitelně mnohem víc.

6 ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo provést analýzu pracovního výkonu zaměstnanců z hlediska jejich motivace a následně najít způsob, jak je motivovat k ještě lepším výsledkům.

Během doby, kdy jsem byla zaměstnancem ve společnosti Mattoni 1873, jsem měla možnost poznat různé zaměstnance, především však zaměstnance zákaznického centra a jejich různorodý způsob vedení hovorů. Byla jsem tak seznámena s pracovní náplní nejen telefonistů, ale i reliefů, supervisorů a částečně i manažera tohoto oddělení. Sice jsem částečně věděla o jejich motivaci a o tom, jakým způsobem jsou za svou odvedenou práci hodnoceni, nicméně mě zajímalo, jaký na toto hodnocení mají názor právě samotní zaměstnanci a zda jsou s ním spokojeni.

Díky vypracovanému dotazníku jsem měla možnost udělat si vlastní obrázek o tom, jestli a jak zaměstnanci samotnou motivaci vnímají. Zda je pro ně pomyslným hnacím motorem, či pouze variabilní složkou k výplatě, kterou třeba i ignorují. Díky anonymitě dotazníku si myslím, že byly odpovědi upřímné a byly myšleny opravdu tak, jak je pracovníci cítí. Na základě těchto informací bylo možné vytvořit některé návrhy, které by mohly vést ke zvýšení míry spokojenosti zaměstnanců.

Mezi mými návrhy byly i takové, které se podařilo zrealizovat a používají se i nadále. Jsou jimi změna zasedacího pořádku a motivace brigádníků. Zbývající návrhy se bohužel neshledaly s pozitivní reakcí vedení, avšak bylo zdůvodněno proč. Např. jak již bylo řečeno, hodnocení hovorů probíhá, ale není finančně hodnoceno a zatím se změna tohoto způsobu nechystá. Sbírání bodů se rozmýšlí jako novoroční změna zvyšování motivace. Proto by tato skutečnost mohla být podkladem pro mou další práci.

To, zda má vliv na změnu motivace to, že došlo ke spojení dvou společností, nedokážu posoudit. Když docházelo ke spojování, byla jsem především studentkou, proto jsem do zaměstnání docházela 1-2x týdně. Jediné, co jsem byla schopna v tu dobu vypořádat, bylo to, že v tomto čase ukončilo pracovní poměr několik zaměstnanců. Důvody pro ukončení těchto pracovních poměrů přesně nedokážu specifikovat. Nicméně tým se obměnil a zákaznické centrum tak může fungovat i nadále.

V rámci shrnutí jsem se pokusila o vytvoření kalkulace některých návrhů. Celková částka by neměla přesáhnout 400 Kč, pokud tedy hovoříme o nefinanční motivaci. Pokud by se vedení rozhodlo zvýšit zaměstnancům fixní složku výplaty, byly by samozřejmě náklady mnohem vyšší. Stejně tak by se náklady zvýšily i v případě toho, kdyby se zvyšovala i variabilní složka, tedy bonusy.

Věřím, že změna zasedacího pořádku povede ke zvýšení produkce a prodeje. Vytvořené týmy mohou porovnávat své výsledky a mohou se tak organizovat soutěže ve skupinách a podobně. Zasedací pořádek má výhodu také v tom, že jsou členové týmu v blízkosti svému vedoucímu, a tak v případě dotazů, nemusí přecházet celé zákaznické centrum. Ušetří se tak i čas, který se dá využít k obvolání několika zákazníků. Samozřejmě prodeje záleží na několika faktorech, ale věřím, že i týmová spolupráce povede ke zlepšení a zvýšení počtu zákazníků.

Během tvorby diplomové práce jsem měla možnost poznat zaměstnance a jejich vedení trošku z jiné stránky, než jak jsem je znala v době, kdy jsem ve společnosti byla zaměstnaná. Měla jsem možnost podílet se na samotném řízení lidí, mohla jsem si zkusit sama zhodnotit některé hovory a účastnit se meetingů, tentokrát ale z pozice supervisory. Tyto informace a zkušenosti se tak pro mě staly nejen podkladem pro vypracování této diplomové práce, ale samozřejmě zkušeností, kterou budu moci v budoucnu využít a zužitkovat tak působení u společnosti Mattoni 1873.

7 SEZNAMY

7.1 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

KNIŽNÍ

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- [2] DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 8071694223.
- [3] DVOŘÁKOVÁ, Věra. MOTIVACE JAKO JÁDRO OVLIVŇOVÁNÍ PRACOVNÍ VÝKONNOSTI ZAMĚSTNANCŮ ORGANIZACÍ. Trendy v podnikání: vědecký časopis Fakulty ekonomické ZČU v Plzni [online]. 2012, 62-67 [cit. 2019-12-21]. Dostupné z: <https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/16216/1/Dvorakova.pdf>
- [4] FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. Praha: Computer Press, 2000. Všechny cesty k informacím. ISBN 8072263862.
- [5] JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.
- [6] PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 9788024738093.
- [7] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 9788024734477.
- [8] THORNE, Kaye a Andy PELLANT. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 9788025116890.

INTERNETOVÉ

- [9] *Karlovarské minerální vody se stávají výhradním nápojovým franšizantem i distributorem snacků PepsiCo v ČR, SR a Maďarsku a zakoupí stávající podniky PepsiCo v těchto zemích* [online]. 22.1.2018 [cit. 2019-12-07]. Dostupné z: http://www.kmv.cz/images/press_release/karlovarske-mineralni-vody-se-stavaji-vyhradnim-napojovym-fransizantem-i-distributorem-snacku-pepsico-v-cr-sr-a-madarsku-a-zakoupi-stavajici-podniky-pepsico-v-techto-zemich.pdf
- [10] Motivace, motivování a motivační teorie. Management mania [online]. 7. května 2019 [cit. 2019-12-21]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>
- [11] Personalistika a řízení lidských zdrojů. Management mania [online]. [cit. 2019-12-21]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/personalistika-a-lidske-zdroje>
- [12] Telefonní partner pro stávající zákazníky. Mattoni 1873 [online]. [cit. 2019-12-21]. Dostupné z: https://kmv.jobs.cz/detail/?id=G2-1373480997-aden_brand0
- [13] *Zrod skupiny Mattoni 1873* [online]. 15.8.2019 [cit. 2019-12-07]. Dostupné z: <http://www.kmv.cz/cs/tiskove-zpravy/karlovarske-mineralni-vody-prijimaji-novou-identitu-mattoni-1873>

7.2 SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obrázek 1: Rozdíl mezi motivy a stimuly
- Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb
- Obrázek 3: Pracovní křivka středně těžké fyzické práce za den
- Obrázek 4: Pracovní křivka středně těžké fyzické práce v průběhu týdne
- Obrázek 5: Průměrná křivka denní výkonnosti
- Obrázek 6: Proces hodnocení výkonu
- Obrázek 7: Motivační typy lidí
- Obrázek 8: Typické reakce typů při testování kritikou
- Obrázek 9: Typické reakce na kritiku
- Obrázek 10: Typické reakce na zátěž
- Obrázek 11: Logo firmy
- Obrázek 12: Portfolio Mattoni 1873
- Obrázek 13: Mattoni je sponzorem běžeckých závodů
- Obrázek 14: Mattoni sponzoruje Koktejl festival
- Obrázek 15: Organizační struktura podniku
- Obrázek 16: Organizační struktura zákaznického centra
- Obrázek 17: Kulich s logem Pepsi
- Obrázek 18: Batoh s logem Pepsi
- Obrázek 19: Trička s logem Pepsi
- Obrázek 20: Skleničky Pepsi

7.3 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Porovnání Maslowovy a Herzbergovy teorie

Tabulka 2: Organizační složení pracoviště

Tabulka 3: Vyhodnocení bonusů

7.4 SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Pohlaví zaměstnanců

Graf 2: Věk zaměstnanců

Graf 3: Dosažené vzdělání

Graf 4: Délka působení u této společnosti

Graf 5: Pozice zaměstnance

Graf 6: Míra ovlivnění pracovního výkonu

Graf 7: Spokojenost se stylem řízení

Graf 8: Jsi dostatečně motivován od svého nadřízeného?

Graf 9: Spokojenost s motivačním programem

Graf 10: Co tě nejvíc motivuje?

Graf 11: Zvýšily by tvoji produktivitu hodnocené hovory?

Graf 12: Jsi dostatečně ohodnocen/a za dobře odvedenou práci?

7.5 SEZNAM ZKRATEK

Aj.	a jiné
Apod.	apod.
Atd.	a tak dále
ATS	Active Tel-sales = aktivní prodej po telefonu
a.s.	akciová společnost
CCM	call centrum manager = manažer zákaznického centra
ČR	Česká republika
KMV	Karlovarské minerální vody
Např.	Například
OZ	obchodní zástupce
Příp.	případně
Popř.	popřípadě
Resp.	respektive
SAP	Systeme, Anwendungen, Produkte = název programu
TSR	tel-sell representative = operátor zákaznické linky
tzv.	takzvaný
SR	Slovenská republika

7.6 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Přepsaný hovor telefonisty XY

Příloha 2: Dotazník

8 PŘÍLOHY

8.1 PŘÍLOHA 1: PŘEPISANÉ HOVORY

HOVOR Č. 1

Z: Haló XY

T: Jiřina, Mattoni, Pepsi, dobrý den, volám na objednávku za kolegyni

Z: Ano, ano, prosil bych jeden 7Up,

T: Ano

Z: potom jednu Mirindu,

T: Ano

Z: dvě neperlivý vody Mattoni,

T: Ano

Z: potom dvakrát jemně perlivou

T: Ano

Z: a třikrát Pepsi.

T: Ano

Z: A to bude vše.

T: Kdybyste mi vzal jednu basu Pepsi Max, tý černý, a dva džusy, tak bych vám k tomu poslala jednu vodu perlivou a jednu Pepsi colu zdarma.

Z: Dobře, tak jednu tu Pepsi max a jeden jahodový džus a jeden hruškový džus.

T: Jednu jahodu a jednu hrušku... dobře a pošlu vám teda takhle k tomu zboží zdarma a pošlu vám to takhle na úterý jo?

Z: Ano, dobře.

T: Tak jo díky, mějte se hezky, na shledanou.

HOVOR Č. 2

Z: Dobrý den, „zákazník XY“

T: Dobrý den, Jiřina Mattoni Pepsi, volám na objednávku.

Z: Jo, ale my pořád nemáme ceny, pán se tady stavil, sice katalog mi tady nechal, ale že o ničem nevěděl, tak snad... dostaneme to někdy?

T: No určitě dostanete, ale... vydržte mi chvíli... tak já vám pošlu základní ceník emailem, mám tady na vás uvedený email.

Z: Ale my tady nemáme počítač a nemají nám to, jak poslat.

T: Aha.

Z: Já to potřebuju v papírové formě oboje, jak katalog taky ceny.

T: Aha, já se omlouvám, já volám za kolegyni poprvé, takže jsem tohle netušila... Tak já napíšu obchodákovi, ať se u vás staví.

Z: Já už jsem to právě kolegyni říkala, ale jak já tady mám ten katalog, tak ale několik věcí je možné třeba jen přes velkoobchod a tak

T: Přesně tak, tam v tom katalogu, jak je to modré autíčko s domečkem, tak to bohužel od nás odebírat nemůžete, ale jenom z velkoobchodu.

Z: Ale tak víte co, něco zkusíme, já jsem tady něco sepsala tak jestli to bude stačit.

T: Dobře, tak to zkusme.

Z: Tak, Dobrá voda Malina 0,33l 2x, Mirinda 1 l jedno balení, Mattoni citron 1,5 litru jedno balení, dobrá voda citron 1,5 jednou, toma pomeranč 0,25 pitíčko s brčkem, Magnesia jemně perlivá 1,5 l jednou, Toma džus multivitamin 100% v 1 litru jednou, a to je asi ještě málo, že jo?

T: Vydržte mi, prosím, já se vám na to podívám.... tak by to ještě chtělo alespoň dvě balení kvůli závozu.

Z: Dobře, já se teda zeptám, ten Lipton 1,5 litru, na kolik to u vás vychází? Jestli mi můžete říct cenu, aby nám to vyšlo na ten závoz.

T: Ano, určitě, vydržte mi chvíli, já se vám podívám a hned vám to řeknu.... takže vás to vychází na *řekne cenu*.

Z: Tak to já si vezmu jedno balení. Po kolika je to baleno?

T: Po devíti.

Z: Dobře takže to jedno balení, a ještě něco mám přidat?

T: Ještě by to chtělo nějaké balení, co třeba nějaké plechovky?

Z: No ty se u nás moc neprodávají, tak já se koukám, co bych teďka tak přidala ještě... ty plechovky si někdo koupí tak jednou za týden.

T: Jasně, rozumím.

Z: Já si teda vezmu ještě jednu Pepsi colu v půllitru, že bych vzala, podívám se, kolik ji tady mám. Těch je tam 24, že jo?

T: Ano, přesně tak.

Z: Tak jo, já si teda vezmu jedno to balení.

T: A takhle nám to už na ten závoz stačí, takže bych vám to poslala takhle na úterý, je to v pořádku?

Z: Dobře tak na to úterý.

T: A chcete vědět cenu? Jak to teda vychází?

Z: Můžete.

T: Máte to za *řekne cenu*.

Z: Děkuju.

T: Díky moc, mějte se hezky, na shledanou.

Z: Taky děkuju, na shledanou.

8.2 PŘÍLOHA 2: DOTAZNÍK

Průzkum motivace zaměstnanců

Průzkum motivace zaměstnanců

Ahoj,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku.

Moc mi tím pomůžete k vypracování mé diplomové práce.

Děkuji

Káťa

1. Pohlaví

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- ☐ Muž
- ☐ Žena

2. Věk

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- ☐ méně než 24
- ☐ 25-29
- ☐ 30-34
- ☐ 35-40
- ☐ 40 a víc

3. Dosažené vzdělání

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- ☐ základní
- ☐ středoškolské s maturitou
- ☐ středoškolské bez maturity
- ☐ vysokoškolské
- ☐ student

4. Jak dlouho pracujete v společnosti?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- ☐ méně než 1 rok
- ☐ 1-2 roky
- ☐ 2-3 roky
- ☐ 3 a více

5. Vaše pozice

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- ☐ TSR
- ☐ Relief
- ☐ TSR – Brigádník

6. Ovlivňuje Váš přímý nadřízený Váš pracovní výkon?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- ☐ Ano
- ☐ Nevím
- ☐ Ne

7. Zdůvodněte – otevřená otázka

8. Jste spokojen/a se stylem řízení, který je nastaven v organizaci, ve které pracujete?

- ☐ Spokojen/a
- ☐ Spíše spokojen/a
- ☐ Ani spokojen/a, ani nespokojen/a
- ☐ Spíše nespokojen/a
- ☐ Nespokojen/a

9. Zdůvodněte – otevřená otázka

10. Ovlivňuje Váš pracovní výkon motivace?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

11. Pokud "ANO" jak konkrétně? – otevřená otázka

12. Myslíte si, že jste od svého přímého nadřízeného dostatečně motivován/a?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- ☐ Ano
- ☐ Nevím
- ☐ Ne

13. Do jaké míry jste spokojen/a s motivačním programem organizace, ve které pracujete?

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

14. Vyberte možnosti, které vás nejvíce motivují.

Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Vyšší bonusy
- Balení nápojů
- Slovní pochvala
- Dobrý pocit za odvedenou práci
- Tričko, mikina, deka

15. Myslíte si, že by vaši produktivitu zvýšily finančně hodnocené hovory? (tzv. Callskript)

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

16. Myslíte si, že jste za svou dobře odvedenou práci dostatečně ohodnocen/a?

- Ano
- Ne

17. Máte nějaký návrh na odměnu, která by Vás ještě více motivovala? – otevřená otázka